

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA  
NÚCLEO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE – NAU/ESEFID  
RELATÓRIO DE PESQUISA

**REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA E QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO  
SOBRE OS POSSÍVEIS REFLEXOS DE UMA NOVA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA  
QUALIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIDADE**

Porto Alegre  
2017/2018

**PESQUISADORES:**

ALEXIA PINTO BAHY  
ALEX DE OLIVEIRA FAGUNDES  
ANA CRISTINA FREITAS GRIEBLER  
CINTIA BUENO MARQUES  
KEILA CRISTIANE DEON  
MARCELO FRANCISCO DA SILVA CARDOSO  
PAULO ROBERTO PERES PERES  
RUBIANE ZANCAN  
THAIS TORRES RAMALHO  
THALES ÁVILA

**Grupo de Pesquisa:**

GPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Institucional

**Linha de pesquisa:**

Independente

**Linha temática:**

Avaliação do Ensino Superior

**Área do conhecimento:**

Multidisciplinar

## RESUMO

A gerência administrativa é um modelo de gestão que se organiza a partir dos processos de trabalho, reunidos em diferentes Núcleos. O modelo de Gerência Administrativa foi implantado na UFRGS em diferentes Unidades como resposta às dificuldades que a Universidade vem enfrentando, especialmente nos últimos dez anos, como a redução de 65% do quadro de servidores, o funcionamento das Unidades Acadêmicas com 50% da força de trabalho técnico-administrativa necessária e conseqüentemente, elevada demanda de solicitações de servidores técnico-administrativos pelas unidades de ensino à PROGESP. A proposta de implantação da Gerência Administrativa na UFRGS foi elaborada por um GT Assesores/DIMA, constituído em 2007, tendo como integrantes representantes dos Assesores Administrativos das Unidades, além de representantes da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Os principais objetivos desse novo modelo é a modernização dos processos de trabalho, otimização dos espaços físicos, ampliação do horário de atendimento aos usuários e valorização do trabalho. Na ESEFID, a Gerência administrativa foi implantada em 2017, estruturada em cinco núcleos, com diferentes funções. Tal reestruturação do modelo administrativo reflete diretamente nos processos administrativos e pedagógicos da Unidade, que oferece os Cursos de Graduação em Educação Física, Fisioterapia e Dança, além dos cursos de pós-graduação e diversos projetos de extensão. O Núcleo de Avaliação da Unidade, que tem por função avaliar de forma contínua e dinâmica os processos e práticas que se desenvolvem em todos os âmbitos da ESEFID, proporcionando subsídios para o aprimoramento permanente, entendeu que a reestruturação administrativa deveria ser avaliada com profundidade no seu primeiro ano de implantação. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo verificar possíveis reflexos da nova forma de organização administrativa da ESEFID nos processos de trabalho da Unidade e, em última análise, na qualidade dos serviços oferecidos. Para tanto, iniciou pela identificação e descrição dos processos de trabalho por núcleo/setor e após, passou a investigar, descrever e analisar a percepção dos colaboradores e do público atendido pelos núcleos/setores em relação à nova estrutura administrativa. Finalmente, identificou e descreveu aspectos positivos e negativos da reestruturação administrativa, na visão dos sujeitos pesquisados e procedeu análises em relação aos aspectos de cenário que motivaram a mudança. A pesquisa, de delineamento transversal, foi desenvolvida em três etapas, de acordo com os objetivos propostos. Para cada etapa estabelecida, foram utilizados diferentes instrumentos para coleta de dados, possibilitando análises quantitativas e qualitativas.

## SUMARIO

### Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 TEMA .....	17
2.1 Delimitações do tema.....	17
3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA .....	17
4 OBJETIVOS .....	17
4.1 Objetivo Geral .....	17
4.1 Objetivos Específicos .....	17
5 QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
6 METODOLOGIA.....	18
6.1 Delimitações .....	21
6.2 Questões éticas .....	22
7 MARCOS TEÓRICOS .....	22
7.1 Avaliação institucional: um breve histórico .....	22
7.2 Avaliação na ESEFID : uma construção coletiva .....	26
8 CRONOGRAMA .....	27
8.1 Cronograma Geral .....	27
8.2 Detalhamento.....	28
9 ORÇAMENTO E FINANCIAMENTO .....	28
10 ANÁLISES E RESULTADOS .....	29
10.1 Bloco analítico 1: servidores.....	29
10.1.1 Eixo analítico 1: Modernização dos processos de trabalho .....	29
10.1.2 Eixo analítico 2: Otimização dos espaços físicos .....	40
10.1.3 Eixo analítico 3: Ampliação do horário de atendimento aos usuários.....	43
10.1.4 Eixo analítico 2: Valorização do trabalho .....	47
10.2 Bloco analítico 2: usuários.....	50
10.2.1 Eixo analítico 1: Núcleos da Gerência Administrativa.....	51
10.2.1.1 Núcleo Administrativo.....	51
10.2.1.2 Núcleo Acadêmico.....	55
10.2.1.3 Núcleo de Infraestrutura.....	59
10.2.1.4 Núcleo Organizacional.....	63
10.2.1.5 Núcleo Financeiro.....	65

10.2.2 Eixo analítico 2: Órgãos Auxiliares e Biblioteca.....	68
10.2.2.1 Centro Olímpico .....	68
10.2.2.2 Laboratório de pesquisas do exercício - LAPEX.....	71
10.2.2.3 Clínica de Fisioterapia.....	73
10.2.2.4 Biblioteca.....	78
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
12 REFERÊNCIAS .....	82
13 APÊNDICES.....	83
Apêndice I: Roteiro para entrevista com coordenadores .....	83
Apêndice II: Questionário para colaboradores.....	84
Apêndice III: Roteiro para Grupo Focal .....	86
Apêndice IV: Questionários para usuários - alunos.....	87
1. Questionário para usuários - alunos .....	87
2. Questionário para usuários - docentes .....	89
3. Questionário para usuários (pacientes da Clínica de Fisioterapia) .....	91
4. Questionário para usuários (pesquisadores do LAPEX) .....	92
Apêndice V: Termo de Consentimento Informado .....	93

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade pública vem enfrentando sérias dificuldades, vinculadas ao cenário econômico e político do Brasil. Dentre essas dificuldades, do ponto de vista organizacional, podemos destacar a infraestrutura insuficiente, a progressiva redução de servidores e o consequente aumento das demandas de trabalho.

A partir das avaliações internas da UFRGS, verificou-se que tais dificuldades têm refletido significativamente no desempenho dos servidores e, portanto, na qualidade dos serviços oferecidos. Em 2007, foi constituído um grupo de trabalho denominado GT Assesores/DIMA, formado por representantes do Fórum de Assesores da UFRGS (Assesores Administrativos da Faculdade de Educação, do Instituto de Ciências Básicas da Saúde e do Instituto de Geociências) e por representantes da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – DIMA/PROGESP, visando à análise das dificuldades verificadas e construção de estratégias para a superação das mesmas.

Segundo o relatório do Fórum de Assesores (UFRGS, 2016), as análises apontaram que entre 1997 e 2007 o quadro de servidores sofreu redução de 65%, que as unidades acadêmicas vinham atuando com 50% da força de trabalho técnico-administrativa necessária, gerando elevada demanda de solicitações de servidores técnico-administrativos pelas unidades de ensino à PROGESP (190 solicitações em 2007) e que não havia perspectiva de recomposição significativa do quadro técnico-administrativo, por meio de concurso público.

Nesse sentido, o GT Assesores/DIMA propôs a implantação de gerências administrativas nas unidades acadêmicas da UFRGS, como um novo modelo de gestão que viabilizasse:

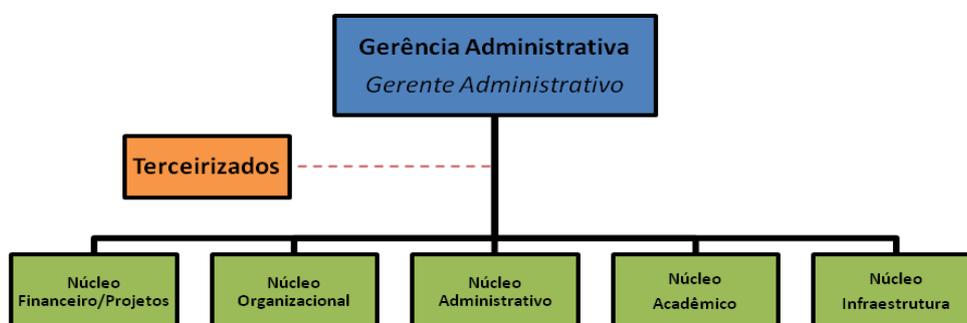
- ✓ a modernização dos processos de trabalho;
- ✓ a otimização dos espaços físicos;
- ✓ a ampliação do horário de atendimento aos usuários;
- ✓ a valorização do trabalho.

A proposta foi favoravelmente recebida pela administração central da Universidade e a partir de 2009, grande parte das unidades acadêmicas, de acordo com suas necessidades e características de funcionamento, implantaram as gerências administrativas. A ESEFID iniciou em 2009 reuniões de sensibilização e discussões coletivas sobre o tema, mas implantou a Gerência Administrativa somente em 2017.

A gerência administrativa é um modelo de gestão que se organiza a partir dos processos de trabalho, reunidos em diferentes Núcleos. O modelo prevê o compartilhamento de competências e conhecimentos entre setores administrativos e entre os colaboradores de cada setor, evitando a centralização do trabalho, bem como a sobrecarga de atividades sobre determinados setores ou servidores. Cada Núcleo tem um coordenador e todas as coordenações estão ligadas ao gerente administrativo. As unidades dispõem de autonomia para estabelecer o âmbito de ação e o nome de suas gerências/coordenações/chefias de setores/núcleos/secretarias, sendo, entretanto, obrigatória a formalização da função da Gerência Administrativa.

Na ESEFID, a Gerência Administrativa foi estruturada em cinco Núcleos: Financeiro/Projetos, Organizacional, Administrativo, Acadêmico e Infraestrutura. Além disso, a Unidade conta com serviços terceirizados, cujas empresas responsáveis se reportam diretamente ao gerente administrativo para tratar aspectos operacionais dos serviços prestados. O modelo adotado e descrito no Projeto de Gerência Administrativa (UFRGS/ESEFID, 2016) pode ser representado da seguinte forma:

**Figura 1** - Organograma da Gerência Administrativa na ESEFID



Ficou estabelecido como finalidade da Gerência Administrativa da ESEFID, planejar, coordenar e executar de forma sistemática as atividades meio da Unidade alinhadas ao seu planejamento tático. Assim, as funções atribuídas ao gerente administrativo são:

- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar, organizar e normatizar as atividades relacionadas com a administração de bens materiais, dos bens móveis e imóveis, zeladoria, transporte, de comunicação, de reparos e manutenções de imóveis e equipamentos, bem como gerenciamento dos recursos de informática;
- Assegurar a infraestrutura necessária à execução da programação estabelecida pela Unidade Acadêmica;
- Coordenar a execução do planejamento orçamentário anual;
- Participar da elaboração da Programação Orçamentária Plurianual;
- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar e organizar as atividades relacionadas com a gestão de pessoas;
- Coordenar a Gerência Administrativa e as suas funções internas;
- Assegurar o cumprimento das metas estabelecidas pelo Programa de Avaliação de Desempenho;
- Desenvolver estudos, elaborar propostas e implantar modificações necessárias à organização administrativa;
- Articular-se com a Direção da Unidade;
- Gerenciar os recursos provenientes de convênios e outras fontes em conformidade com programação previamente definida;
- Representar formalmente a Unidade Acadêmica junto aos órgãos competentes, quando solicitado, em questões competentes, quando solicitado, em questões pertinentes a sua área;

Para que a Gerência Administrativa atinja seus objetivos, foram definidas as atividades de cada um dos Núcleos (UFRGS/ESEFID, 2016):

#### Núcleo Acadêmico

- Realizar o aconselhamento de matrícula dos estudantes da Unidade;
- Realizar a análise de Diplomação, no intuito de verificar os prováveis formandos do semestre corrente;
- Realizar a apropriação de conceitos no sistema, quando fora do prazo estipulado pelos docentes;

- Entrar em contato com as Comissões de Formatura com vistas à organização da cerimônia de colação de grau;
- Realizar a análise e lançamento no sistema dos Créditos Complementares;
- Realizar a análise e lançamento no sistema Dispensas e Equivalências de disciplinas;
- Realizar a análise e autorização das solicitações de Estágios Não Obrigatórios;
- Realizar a análise e os encaminhamentos relativos ao processo de Ingresso Extravestibular;
- Realizar a análise e os encaminhamentos relativos aos processos de Mobilidade acadêmica nacional e internacional;
- Realizar o processo de matrícula dos calouros;
- Negociar as vagas com outros Departamentos que ministram disciplinas aos cursos da Unidade;
- Verificar as pendências relativas ao processo de matrícula e, quando necessário, consultar os departamentos sobre as ampliações de vaga;
- Realizar a avaliação e a distribuição dos Planos de Ensino entre os docentes regentes das disciplinas;
- Lançar as disciplinas no sistema Módulo Turmas;
- Elaborar, com base nas informações do Sistema de Graduação, a Lista de Prováveis Formandos:
- Realizar a análise da Flexibilização de Pré-Requisitos das disciplinas;
- Realizar a matrícula e a organização dos Trabalhos de Conclusão de Curso:
- Realizar a inscrição dos estudantes no ENADE, bem como o contato eles;
- Realizar a distribuição de vagas de Monitoria acadêmica entre os docentes solicitantes;
- Analisar as propostas de disciplinas em Período Letivo Especial e disponibilizá-las para matrícula via módulo turmas ou via processo administrativo;
- Realizar a matrícula dos alunos nas atividades de ensino Estágio Obrigatório;
- Entregar Certificados, Atestados e documentos solicitados pelos discentes e docentes dos cursos da Unidade;
- Encaminhar as demandas sobre a elaboração e o desenvolvimento de programas de ensino, com assessoria das Comissões e Colegiados da Unidade;

- Encaminhar as demandas sobre a lotação dos docentes e disciplinas que serão ministradas no semestre vigente;
- Estudar e sugerir normatizações técnicas sobre a execução das atividades de ensino;
- Acompanhar e supervisionar a criação e o desenvolvimento de cursos de pós-graduação *Lato Sensu*;
- Analisar, em consonância com os demais núcleos e levando em consideração as demandas acadêmicas da Unidade, a admissão e a dispensa de docentes, bem como modificações no seu regime de trabalho;
- Analisar, em consonância com os demais núcleos e com o Departamento de Educação Física, e levando em consideração as demandas acadêmicas da Unidade, a viabilidade dos pedidos de afastamentos de docentes;
- Propor, em consonância com o Departamento, COMGRAD e com o Núcleo de Gestão de Pessoas, nomes para a composição de comissões examinadoras de concursos destinados ao preenchimento de vagas no corpo docente;
- Avaliar, em consonância com o Núcleo de Gestão de Pessoas, o desempenho dos docentes e o desenvolvimento das disciplinas lotadas na ESEFID;
- Informar e processar todos os requerimentos de estudantes matriculados e de candidatos aos Cursos de Especialização;
- Registrar frequência, conceitos, créditos obtidos pelos estudantes dos cursos de Especialização, para fins de certificados e atestados;
- Efetuar as inscrições dos candidatos e matrículas dos alunos dos cursos de Especialização;
- Distribuir e arquivar todos os documentos relativos às atividades didáticas e administrativas dos Cursos de Especialização;
- Organizar e manter atualizada a coleção de Leis, Portarias, Circulares e demais documentos que regulamentam os cursos da Unidade;
- Divulgar para os estudantes dos cursos de Especialização, sempre que necessário, as informações pertinentes a sua vida acadêmica;
- Preparar e encaminhar os processos de solicitação e expedição de certificados, por meio da elaboração do Relatório Acadêmico Final dos Cursos de Especialização;
- Confecção, recebimento e tabulação das avaliações das disciplinas e dos Cursos de Especialização;
- Confecção, recebimento e tabulação dos diários de classe finalizados e assinados pelos docentes dos Cursos de Especialização;

- Elaborar o material para o início dos Cursos de Especialização;
- Digitar no sistema os conceitos entregues pelos professores de cada curso e informá-los aos estudantes dos Cursos de Especialização;
- Prestar informações referentes aos Cursos de Especialização da Unidade;
- Recebimento das atividades de avaliação das disciplinas, formulário para Cancelamento de matrícula por alunos dos Cursos de Especialização;
- Auxiliar professores no preenchimento do formulário padrão da PROPG para proposta de projetos de Cursos de Especialização;
- Receber a documentação para inscrição dos alunos nos Cursos de Especialização;
- Matricular os alunos nos Cursos de Especialização;
- Cadastrar os alunos no sistema POSGRAD;
- Realizar as atividades referentes ao processo de seleção de Mestrado e Doutorado;
- Realizar as atividades referentes ao processo de matrícula de alunos regulares na pós-graduação;
- Realizar as atividades referentes ao processo de matrícula de aluno especial na pós-graduação;
- Realizar as atividades referentes ao processo de aproveitamento de créditos da pós-graduação;
- Realizar as atividades referentes ao processo de equivalência de disciplinas da pós-graduação;
- Realizar as atividades referentes ao processo de bolsas de estudo para alunos da pós-graduação;
- Realizar as atividades referentes ao processo de estágio docente dos alunos da pós-graduação;
- Realizar as atividades referentes ao processo de qualificação de mestrado/doutorado;
- Realizar as atividades referentes ao processo de apresentação de dissertações/teses;
- Realizar as atividades referentes ao processo de encaminhamento de dissertações/teses;
- Realizar as atividades referentes ao processo de revalidação de título no exterior;
- Realizar as atividades referentes ao processo de credenciamento de docentes;

- Realizar as atividades referentes ao processo de preenchimento da Plataforma Sucupira;
- Realizar as atividades referentes ao processo de preparação do semestre seguinte;
- Realizar as atividades referentes ao processo de tramitação de projetos de pesquisa pela COMPESQ;
- Auxiliar as coordenações para elaboração dos Relatórios Anuais de Atividades do PPGCMH e da COMPESQ.

### Núcleo Administrativo

- Atualizar os cadastros e informações dos contatos de interesse da Unidade;
- Criar no sistema FAURGS (MGA) de cursos e turmas das atividades oferecidas, com base nos dados que são repassados pelos coordenadores dos projetos e pela COMEX;
- Elaborar documentos administrativos quando o assunto for geral e de interesse de todos da Unidade;
- Realizar o protocolo geral de entrada e saída de documentos da Unidade;
- Realizar o atendimento público;
- Atendimento ao público interno e externo (comunidade em geral, discentes, docentes, técnicos administrativos), presencialmente, por telefone e por e-mail, prestando informações a respeito das atividades comunitárias de extensão oferecidas à comunidade pela ESEFID;
- Receber e matricular alunos no MGA e SGI, gerir/manter atualizado o cadastro dos alunos, realizar trocas de turmas, alterações nos dados dos cursos, etc.;
- Encaminhar os novos alunos para testes físicos, receber exames médicos exigidos como requisito para matrícula, etc.;
- Realizar cancelamentos de matrículas, controlar o número de vagas abertas nas atividades de extensão e divulgá-las;
- Gerenciar listas de espera e contatar os interessados quando da abertura de vagas;
- Assessorar na implantação e no controle de acesso biométrico ao Centro Olímpico, coletar digitais dos alunos e entregar cartões de acesso;
- Contatar, quando necessário, a empresa que gerencia o software da catraca biométrica;
- Enviar informações referentes às atividades de extensão atualizadas para que o responsável as divulgue no site da ESEFID; (cada núcleo atualiza suas e informações e atividades no site);
- Realizar os serviços administrativos básicos referentes ao andamento dos processos na

Unidade: emissão de documentos e guias de protocolo, arquivamento de documentos;

- Gerenciar o sistema interno de Protocolo da Unidade, identificando todos os processos que entram e despachando-os para o respectivo setor;
- Realizar de reuniões com todas as pessoas envolvidas na parte administrativa e de logística dos projetos de extensão semanalmente;
- Organização dos projetos verão (quando ocorrem) e planejamento das atividades previstas para o ano seguinte;
- Realizar a secretaria das reuniões das Comissões e Colegiados, bem como do Conselho da Unidade.

#### Núcleo Financeiro/Projetos

- Assessorar a Direção, Departamentos e setores da Unidade em todas as atividades relacionadas a orçamento e finanças, dando suporte e atuando como facilitador e agenciador entre a comunidade interna e externa da Escola;
- Registrar todos os fatos que impliquem em movimentação orçamentária financeira e patrimonial, em conformidade com o plano de contas da União (UFRGS);
- Elaborar balancetes e registros financeiros;
- Executar o orçamento interno e a aplicação do plano de contas da Escola;
- Avaliar periodicamente o orçamento com vistas a eventuais reformulações, alterações, inovações, normativas, resoluções, portarias etc.;
- Orientar docentes, discentes e técnicos sobre como proceder com orçamento e/ou demais questões financeiras;
- Encaminhar à Direção da Unidade a relação de demandas solicitadas pelos diversos setores;
- Executar o orçamento financeiro da ESEFID/UFRGS/FAURGS E OUTROS;
- Elaborar empenhos e prestações de contas;
- Elaborar e analisar os aspectos formais e legais das minutas de contratos e editais relacionados à Unidade;
- Elaborar, analisar e acompanhar os processos licitatórios, orçamentais, bem como os pagamentos, diárias e passagens de interesse da Unidade;
- Elaborar os relatórios orçamentários e financeiros da Unidade;
- Elaborar projetos de prestação de serviços da Unidade;
- Adquirir passagens aéreas e reservar hotéis conforme as demandas da Unidade;
- Providenciar o pagamento do corpo docente, dos coordenadores dos Cursos de

Especialização e outras demandas que estejam previstas no Projeto inicial dos Cursos de Especialização *Lato Sensu*;

- Providenciar orçamentos e compras relativos aos materiais a serem adquiridos com os recursos financeiros oriundos dos Cursos de Especialização;
- Coletar as informações necessárias e preparar os relatórios e as prestações de contas dos Cursos de Especialização *Lato Sensu*;
- Cobrar estudantes em débito com os Cursos de Especialização *Lato Sensu*;
- Elaborar os relatórios financeiros Cursos de Especialização *Lato Sensu* com vistas à confecção dos certificados finais;
- Solicitar contrato de pagamento dos alunos do curso junto à FAURGS;
- Solicitar contrato de pagamento de bolsa de servidores junto à FAURGS;
- Solicitar orçamentos para compra de materiais necessários para os cursos de especialização, aprovados no projeto e autorizados pelo coordenador do curso;
- Controlar saldos dos cursos de especialização;
- Controlar pagamento das mensalidades de alunos;
- Solicitar junto a FAURGS a listagem de pagamentos em atraso pelos alunos;
- Elaborar mensalmente relatórios financeiros e divulgá-los aos coordenadores e à Direção da Escola;
- Elaborar relatórios financeiros anuais, de cada atividade, a fim de que o sistema PROEXT seja alimentado pelos coordenadores das atividades de extensão;
- Tratar com a FAURGS quaisquer questões/problemas referentes à parte financeira dos projetos.
- Aquisição de material de expediente;
- Solicitação de diárias e passagens via SCDP - *Sistema de Concessão de Diárias e Passagens* (tanto solicitação como prestação de compras)
- Previsão e prestação de contas orçamentárias de projetos da Escola com outras Instituições.

#### Núcleo Organizacional

- Planejamento, Projetos & Convênios;
- Monitorar, orientar e operacionalizar os processos avaliativos internos da Unidade no âmbito administrativo e pedagógico da Unidade, através de seus Núcleos (NAU, NGD);
- Sugerir estratégias de reestruturação para o alcance das metas institucionais;

- Acompanhar os processos de avaliação externa da Unidade propondo adequações e reformulações;
- Produzir registros acerca dos processos avaliativos, elaborando relatórios e apresentações, que proporcionem o compartilhamento dos resultados obtidos com os setores responsáveis e com a comunidade acadêmica em geral;
- Participar de reuniões, encontros, eventos e atividades da Universidade ou de Instituições externas que venham a contribuir para o eficiente desempenho das funções do setor e o alcance dos objetivos estabelecidos;
- Realizar os encaminhamentos acerca da progressão funcional dos servidores docentes;
- Realizar a avaliação de desempenho dos servidores;
- Realizar o controle de frequência dos servidores;
- Controlar e encaminhar a expedição dos contratos de bolsa-trabalho, Recrutamento e seleção;
- Acompanhar e monitorar a elaboração de normas de trabalho da Unidade;
- Monitorar os registros de afastamentos dos servidores;
- Realizar as entrevista de ingresso e de desligamento;
- Propor cursos de treinamento e o aperfeiçoamento dos servidores, de modo a acompanhar o desenvolvimento da carreira destes;
- Realizar e acompanhar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos;
- Acompanhar os estágios probatórios e os pedidos de progressão funcional dos servidores;
- Encaminhar e executar o processo para realização de concursos para docente processos seletivos de professor substituto;
- Acompanhar e monitorar as atividades previstas no Planejamento Estratégico da Unidade, propostas pelo Conselho da Unidade.

#### Núcleo de Infraestrutura

- Entregar e controlar as chaves do espaço físico utilizado nas atividades da Unidade;
- Controlar e realizar as atividades recepção e portaria;
- Entregar e controlar o empréstimo de bens a serem utilizados nas atividades da Unidade;
- Monitorar a execução das solicitações de manutenção no sistema UFRGS;
- Encaminhar e acompanhar as solicitações referentes à infraestrutura da Unidade;

- Encaminhar, organizar e gerenciar a utilização do espaço físico da Unidade;
- Adquirir e gerenciar a disponibilização de materiais de consumo e permanentes para a Unidade;
- Organizar o espaço físico da Unidade, sempre privilegiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Gerenciar e controlar o encaminhamento da limpeza da Unidade;
- Gerenciar e controlar o encaminhamento dos agendamentos de horários no espaço físico da Unidade;
- Gerenciar e controlar o encaminhamento das obras e da manutenção de equipamentos na Unidade;
- Elaborar e gerenciar as questões do depósito de materiais;
- Consultar os coordenadores das Comissões da Unidade e discutir com estes acerca de como acontecerão os projetos, suas datas, horários, espaço físico que serão cobrados, etc.;
- Realizar, em parceria com o Núcleo Acadêmico, a lotação das salas de aula para as atividades de ensino do semestre vigente;
- Gerenciar as questões referentes à Tecnologia da Informação na Unidade, relacionadas, sobretudo, ao Laboratório de Informática.

A partir desse planejamento inicial, os espaços físicos da ESEFID foram reestruturados e os colaboradores realocados, visando ao atendimento das novas demandas de trabalho. As equipes, orientadas por coordenadores de cada Núcleo, passaram a desempenhar suas atividades no modelo de Gerência, adaptando-se gradativamente ao modelo proposto.

A expectativa em relação à reestruturação administrativa consiste em qualificar os processos de trabalho na Unidade, minimizando as dificuldades apontadas inicialmente, através da modernização dos processos, otimização dos espaços, ampliação dos horários de atendimento e valorização do trabalho dos colaboradores.

Essa pesquisa pretende verificar como está sendo percebido o processo de reestruturação pelos colaboradores e usuários da Unidade, bem como em que medida essa reestruturação tem atingido aos objetivos propostos.

## **2 TEMA**

O tema definido para a pesquisa foi *A Reestruturação Administrativa da ESEFID*.

### **2.1 Delimitações do tema**

A pesquisa pretendeu verificar possíveis reflexos da nova forma de organização administrativa da ESEFID nos processos de trabalho da Unidade e, em última análise, na qualidade dos serviços oferecidos. Nesse sentido, o foco foi direcionado aos processos de trabalho de cada um dos núcleos que compõem a Gerência Administrativa, bem como da biblioteca e dos órgãos auxiliares, considerando que há uma relação indissociável dos processos de trabalho destes órgãos, com os diferentes núcleos do modelo reestruturado.

## **3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA**

O aprimoramento dos processos de trabalho e conseqüentemente, dos serviços oferecidos pela Universidade, dependem de um diagnóstico preciso sobre aspectos positivos e negativos da prática organizacional. O momento de transição, de um modelo de organização do trabalho para outro, nos leva a refletir sobre esses processos e buscar, através de uma construção coletiva, caminhos para atingirmos um objetivo maior: a qualidade no ensino superior. A pesquisa justifica-se por constituir-se como ferramenta primordial de função diagnóstica, capaz de ratificar práticas produtivas e subsidiar redirecionamentos necessários.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

Avaliar a reestruturação administrativa da ESEFID/UFRGS, verificando possíveis reflexos dessa nova forma de organização nos processos de trabalho da Unidade.

### **4.1 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar e descrever processos de trabalho por núcleo/setor;
- ✓ Investigar, descrever e analisar a percepção dos servidores dos núcleos/setores em relação à nova estrutura administrativa;

- ✓ Investigar, descrever e analisar a percepção do público atendido pelos núcleos/setores em relação à nova estrutura administrativa;
- ✓ Traçar, identificar e descrever aspectos positivos e negativos da reestruturação administrativa em relação aos aspectos que motivaram a mudança.

## 5 QUESTÃO DE PESQUISA

A reestruturação administrativa da ESEFID/UFRGS propiciou mudanças na organização dos processos de trabalho da Unidade? De que forma?

## 6 METODOLOGIA

A pesquisa, de delineamento transversal, foi desenvolvida em três etapas, de acordo com os objetivos propostos. Para cada etapa estabelecida, foram utilizados diferentes instrumentos para coleta de dados, possibilitando análises que conciliaram as abordagens quantitativa e qualitativa.

Na primeira etapa da pesquisa, que visou identificar processos de trabalho, foi realizada análise documental do projeto de reestruturação administrativa da ESEFID e do planejamento dos Núcleos/Setores, no que se refere à identificação e descrição de suas atividades. Além disso, foram feitas entrevistas com as coordenações de cada Núcleo/Setor, com o objetivo de verificar se os processos de trabalho que se estabeleceram na prática de reestruturação dos núcleos/setores, correspondem ao que foi planejado inicialmente, expresso nos documentos ou se foram feitas adequações, especificando quais foram. As entrevistas abordaram questões semiestruturadas, e posteriormente analisadas qualitativamente. As questões foram referentes às funções desempenhadas pelo núcleo/setor, principais dificuldades enfrentadas e mudanças propiciadas pela reestruturação administrativa (Apêndice I).

A seguir, a segunda etapa, pretendeu investigar as percepções dos colaboradores dos Núcleos/Setores e do respectivo público atendido em relação à nova estrutura administrativa e foi subdividida em duas fases. Na primeira, foram aplicados questionários estruturados elaborados pela equipe de pesquisa do presente projeto. Foram elaborados dois instrumentos de coleta de dados (questionários), o primeiro direcionado aos colaboradores dos Núcleos/Setores (Apêndice II), que compreende 31 itens, alocados em quatro dimensões, quais

sejam: 1 - Modernização dos processos de trabalho; 2 - Otimização dos espaços físicos; 3- Ampliação do horário de atendimento os usuários e 4 - Valorização do trabalho. As opções de respostas para esse instrumento são estabelecidas por uma escala de cinco pontos, de zero a cinco, do tipo *Likert*, variando entre discordo totalmente; discordo em parte; não concordo nem discordo; concordo em parte; concordo totalmente. Já o segundo instrumento é dirigido aos usuários (Apêndice IV). Tal instrumento apresenta 14 itens, alocados em apenas uma dimensão e as opções de respostas também são estabelecidas por uma escala de cinco pontos, de zero a cinco, do tipo *Likert*, variando entre “péssimo, ruim, nem bom nem ruim, bom e excelente”.

Nas análises qualitativas, referentes aos conteúdos das entrevistas, utilizamos como recurso o software NVIVO V.11.0, no sentido de otimizar as análises dos dados qualitativos, codificação do material em categorias, atributos (unidade de registro e de contexto) de acordo com os processos de exploração e análise, possibilitando assim, examinar as complexas relações através dos mapas de palavras, clusters e confirmação de modelos teóricos.

Nas análises quantitativas, referente aos questionários, utilizamos como recurso o software SPSS, visando produzir gráficos categorizados por público respondente, dimensão abordada e questão correspondente.

Para a coleta de dados por meio dos instrumentos estruturados (Apêndices II e III) as amostras coletadas apresentaram algumas especificidades. O primeiro grupo investigado foi o dos colaboradores dos Núcleos/Setores da Unidade. Os mesmos foram incluídos como participantes na amostra da pesquisa por conveniência, abordados na Unidade durante o horário de expediente, convidados a participar da pesquisa de forma voluntária. Para calcularmos o número de sujeitos para compor a amostra recorreremos a seguinte equação:

$$n = \frac{(\partial^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N-1) + \partial^2 \cdot p \cdot q]} \quad \text{Eq. 1}$$

Onde:

- n = amostra que será calculada
- $\partial$  = nível de confiança, adotado 1,96
- p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica 50%
- q = porcentagem complementar (100 – p) 50%
- N = universo
- e = erro amostral adotado 5%

Os resultados do cálculo amostral para os usuários são apresentados na Tabela 1

**Tabela 1** - Amostra de funcionários por setor/ núcleo e tamanho amostral estimado pela equação para o total de usuários

setor/ núcleo	Total de funcionários		Soma	Total de usuários	Cálculo
	Servidores	Bolsistas	Amostra (n)	População (N)	Amostral (n)
Biblioteca	6	6	12	1563	309
Núcleo organizacional	3	3	6	168	117
Núcleo infraestrutura	6	2	8	1563	309
Núcleo administrativo	4	4	8	2363	331
Núcleo acadêmico	8	1	9	1563	309
Núcleo financeiro	1	0	1	40	36
LAPEX	7	7	14	410	199
Centro Olímpico	7	0	7	1563	309
Clínica de fisioterapia	5	9	14	122	93

Cálculo baseado em MAROTTI, 2008

Estes critérios de amostragem foram estabelecidos com objetivo de obtermos uma amostra probabilística e representativa dessa população na aplicação de questionário sobre a percepção dos usuários referente à nova estrutura administrativa da ESEFID/UFRGS, considerando a estratificação por setor/núcleo do número total de usuários estabelecido em setembro de 2017. Esta amostragem foi definida com nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5,0%. O erro amostral adotado compreende os valores aceitos em pesquisas educacionais e epidemiológicas, que pode variar arbitrariamente entre 3% a 20% (MIOT, 2011; NAING, WINN, RUSLI, 2006).

Para aqueles que concordaram em participar foi lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice V) e o mesmo foi assinado em duas vias, ficando uma de posse do pesquisador e outra do participante.

O segundo grupo investigado foi dos usuários, ou seja, do respectivo público atendido pelos setores administrativos da Unidade. Do mesmo modo, os usuários foram incluídos como participantes na amostra da pesquisa por conveniência, abordados na Unidade durante o horário em que se encontravam respectivamente nos diferentes setores, convidados a

participar da pesquisa de forma voluntária. Em relação aos usuários alunos, os questionários foram aplicados em sala de aula, incluindo respectivamente, turmas de iniciantes, intermediários e concluintes de cada curso.

Na sequência, foram realizados grupos focais com o objetivo de aprofundamento dos resultados. Os grupos focais reuniram colaboradores de diferentes setores, que desempenham semelhantes funções. Assim, foram realizados três grupos, quais sejam: servidores de núcleos da Gerência Administrativa, servidores de órgãos auxiliares e biblioteca, bolsistas. Conduzidos por um mediador, acompanhado de um observador, os grupos abordaram quatro temáticas de discussão selecionadas a partir dos resultados obtidos nos questionários aplicados na etapa anterior. Pretendeu-se aprofundar as questões apontadas como pontos de dificuldade nos questionários. A duração da técnica teve duração aproximada de uma hora para cada grupo e todas as discussões foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Os participantes foram esclarecidos previamente sobre os objetivos dos grupos focais e assinaram termo de consentimento referente a esta etapa de pesquisa. A partir do material coletado nos grupos focais foram realizadas análises qualitativas, com base nos discursos recorrentes nos diferentes grupos.

Finalmente, na terceira etapa, que teve por objetivo traçar aspectos positivos e negativos da reestruturação administrativa em relação ao cenário que motivou a mudança, foi feita uma análise comparativa, na abordagem qualitativa, entre as necessidades de mudança e os elementos apontados em todas as etapas da pesquisa.

## 6.1 Delimitações

O processo de reestruturação administrativa da ESEFID/UFRGS foi iniciado em 2013, envolvendo diversas etapas de discussão e construção coletiva. Nesse sentido, a análise documental incluiu fontes produzidas desde essa época. No entanto, as entrevistas, questionários e grupos focais se limitaram a incluir sujeitos pertencentes à comunidade acadêmica da ESEFID em 2017, quando os processos de trabalho já se encontram efetivamente implantados, a partir da concepção planejada.

## 6.2 Questões éticas

Considerando os princípios éticos da Universidade, todos os participantes da pesquisa tiveram sua identidade preservada. Nas etapas de entrevistas e grupos focais, os sujeitos foram previamente informados dos objetivos propostos, da metodologia empregada e da forma como poderiam ser divulgados os resultados posteriormente, assinando um termo de consentimento, conforme modelo (anexo 1). Na etapa que prevê a aplicação de questionário, o instrumento apresentava no cabeçalho os objetivos da pesquisa, a metodologia empregada e forma de divulgação dos resultados. Os questionários não foram identificados, constando apenas referência sobre o segmento ao qual o participante pertence.

## 7 MARCOS TEÓRICOS

### 7.1 Avaliação institucional: um breve histórico

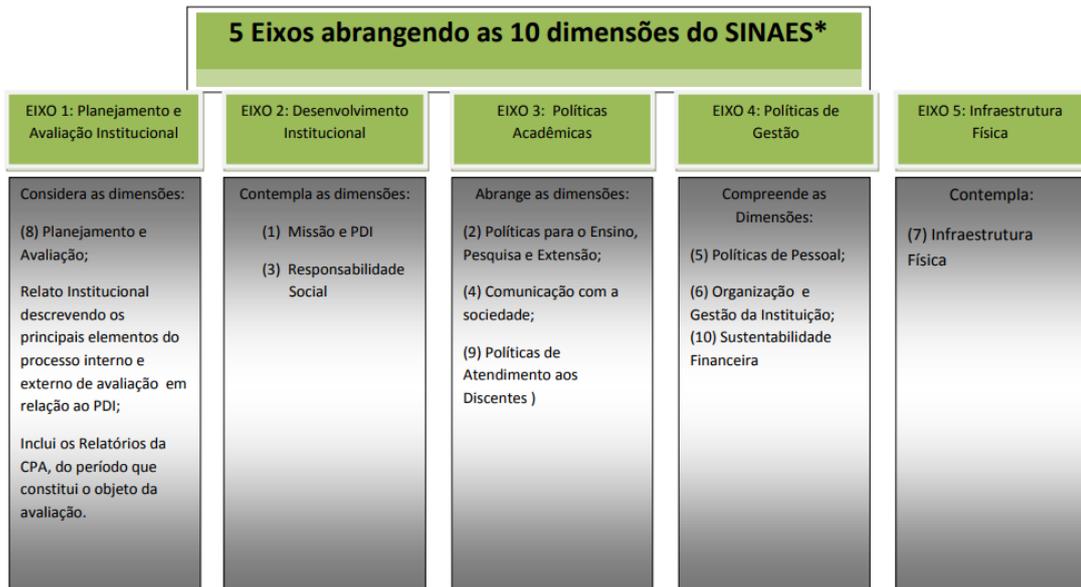
No Brasil, a qualidade das Instituições de Ensino Superior é analisada com base no Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, em 15 de abril de 2004, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

Conforme previsto em seu artigo 1º, § 1º,

[...] o SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

O SINAES reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), das avaliações institucionais e das avaliações dos cursos, levando em consideração aspectos relacionados ao ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão e qualificação do corpo docente. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional e para embasar políticas públicas, constituindo importante subsídio no processo de aprimoramento dos serviços.

Segundo o SINAES, a avaliação do Ensino Superior deve se dar a partir de dez dimensões, organizadas em cinco eixos:

**Figura 2 - 5 Eixos abrangendo as 10 dimensões do SINAES\***

\*Extraído da Nota Técnica Nº 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC

Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior ( SINAES)

Fonte: Nota Técnica n. 14/2014 CGACGIES/DAES/INEP/MEC

Em cada Instituição de Ensino, de acordo com as suas peculiaridades, as dimensões do SINAES devem ser utilizadas como referencial para a análise crítica da qualidade da atuação acadêmica e social, com vistas ao cumprimento de sua missão.

A Avaliação Institucional é um dos componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e divide-se em duas modalidades: Autoavaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da autoavaliação institucional da CONAES e Avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a avaliação externa tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações.

Um breve histórico é apresentado em UFRGS/CPA [2016] da qual apresentamos na sequência alguns recortes:

A UFRGS está familiarizada com a autoavaliação institucional, considerando que desde os anos 90, antes mesmo da criação do SINAES, vem desenvolvendo, continuamente, seus

procedimentos de avaliação. A implementação de um trabalho sistemático foi iniciada pela Coordenadoria Interdisciplinar de Apoio ao Ensino Universitário (CIAEU), criada pela Pró-Reitoria de Graduação, que elaborou o documento intitulado "*Elementos para Organização do Programa de Avaliação da Universidade - ênfase na graduação*". Tal documento contribuiu para a versão inicial do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), e foi a base do PAIUFRGS, consolidado a partir dos seguintes princípios: democratização; autonomia; qualidade formal das ações e qualidade política de influência; comparabilidade interna; legitimidade e autoadesão das Unidades.

O processo avaliativo possuía tríplice objetivo: o aperfeiçoamento da qualidade acadêmica, com ênfase nos cursos de graduação; a melhoria da gestão universitária gerando dados e diagnósticos confiáveis e a prestação de contas à sociedade do desempenho da Universidade na utilização de verbas governamentais. Para atingir tais objetivos, a metodologia foi organizada em três momentos: a autoavaliação, a avaliação externa e a reavaliação e, como ponto central, a criação dos Núcleos de Avaliação das Unidades (NAUs), responsáveis pela condução do processo em suas comunidades; os quais foram efetivamente consolidados na continuidade da avaliação.

O PAIUFRGS constituiu-se no primeiro ciclo avaliativo da UFRGS e teve a orientação da Coordenadoria Executiva do Programa de Avaliação (CEPAV), e foi nesse período que se iniciou a Avaliação Interna, como um processo que remetia ao autoconhecimento institucional, envolvendo praticamente todas as Unidades de Ensino e a Administração Central. Os procedimentos de avaliação de natureza externa serviam como balizadores dos trabalhos avaliativos internos. Seus resultados foram produtivos no que diz respeito à gestão interna dos cursos, com alterações curriculares e organizacionais em muitos deles. Além disto, os debates subsidiaram ações da Administração Central em benefício do desenvolvimento das diversas atividades da Universidade. Este período, além de inaugurar o processo de autoavaliação de forma oficial dentro da UFRGS, também proporcionou o acionamento da avaliação interna da gestão.

O 1º Ciclo Avaliativo alavancou a institucionalização da avaliação na UFRGS, concretizada na criação da Secretaria de Avaliação Institucional (SAI) da UFRGS, no ano de 2000. A SAI manteve em andamento as ações internas de avaliação que vinham sendo

desenvolvidos pelo Conselho de Avaliação Institucional (CAVI) e atuou, juntamente com as Unidades de Ensino, no atendimento às demandas externas de avaliação, advindas do MEC.

A partir de 2002, o encaminhamento das atividades da Secretaria passou a tomar outro rumo, priorizando o processo de aprofundamento da avaliação interna. Em relação às demandas externas, a Secretaria, em conjunto com a Pró-Reitoria Adjunta de Graduação, continuou a desenvolver o trabalho de assessoramento e acompanhamento junto às Unidades Acadêmicas quando da aplicação, pelo MEC/SESu, dos procedimentos de Avaliação de Condições de Ensino, de Reconhecimento de Curso ou da Renovação do mesmo. Além disso, manteve sua participação nas atividades de formação e acompanhamento docente, especialmente, na realização das Jornadas de Educação Superior, no Programa de Aperfeiçoamento das Atividades Pedagógicas (PAAP), dentre outras.

O 2º Ciclo Avaliativo do Programa de Avaliação Institucional Permanente da UFRGS – PAIPUFRGS iniciou-se com a sensibilização da comunidade universitária e foi elaborado na perspectiva do conjunto de suas funções de ensino de graduação e de pós-graduação, de pesquisa, de extensão e de gestão acadêmica e administrativa; preconizando a avaliação interna autônoma. Foi iniciado em fevereiro de 2003, tendo se prolongado até setembro de 2004 e, durante o mesmo, foram realizadas reuniões entre o Vice-Reitor, a equipe da SAI e o Pró-Reitor de Graduação com a comunidade de professores, alunos e técnico-administrativos de cada uma das 29 Unidades Acadêmicas e Escolares.

O 2º ciclo estimulou à criação e/ou desenvolvimento dos Núcleos de Avaliação das Unidades. Neste momento (ago/2003), todas as Unidades criaram os seus NAUs, cujas nominatas foram encaminhadas formalmente à SAI. Assim, 29 NAUs foram criados, contemplando as 27 Unidades Acadêmicas da Educação Superior, o Colégio de Aplicação e a Escola Técnica da UFRGS.

Pode-se dizer que o 3º Ciclo de Avaliação da UFRGS inicia-se pela criação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), em julho de 2004, obedecendo ao que preconiza a Lei nº 10.861 do mesmo ano. A definição das competências fez com que a CPA se dedicasse a responder às dez dimensões do SINAES numa perspectiva macro, deixando com que as realidades específicas fossem tratadas pelos NAUs. A SAI, como executora e articuladora do processo, teve a incumbência de relacionar-se com o Gabinete do Reitor, as Pró-Reitorias, as Secretarias e o

Centro de Processamentos de Dados (CPD) para reunir as informações necessárias ao trabalho de elaboração e análise do Relatório pela CPA. Também coordenou o trabalho dos NAUs, através de reuniões sistemáticas com seus coordenadores, no sentido de reorientar a avaliação interna para engajar-se à proposta do SINAES.

A partir da criação do SINAES, a Universidade passa por um momento avaliativo mais voltado ao MEC e ao SINAES, externos à Universidade. Ao longo desta trajetória, SAI e CPA vêm trabalhando em sintonia, no desenvolvimento de atividades conjuntas. A perspectiva da autoavaliação institucional da UFRGS aponta para duas direções: uma delas sinaliza a estruturação de um modelo de Relatório de Autoavaliação Interna que seja elaborado a partir das Unidades Acadêmicas e venha se consolidando nas diferentes esferas legislativas e executivas da Universidade, num processo que seja construído a partir da base. A outra direção busca a realimentação e o reforço da interlocução SAI - CPA - NAUs. A autoavaliação efetivada pela CPA identificou a necessidade de qualificar esta articulação, visando fortalecer o espírito avaliativo na Universidade.

## **7.2 Avaliação na ESEFID : uma construção coletiva**

A descentralização do processo avaliativo, realizada em cada unidade acadêmica pela ação dos Núcleos de Avaliação (NAUs), coordenados pela Secretaria de Avaliação Institucional (SAI) e pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) - cuja criação foi tornada obrigatória pelo SINAES - apontou para a criação de uma cultura de avaliação institucional focada na participação dos sujeitos. No entanto, pode-se afirmar que essa cultura é algo que não se dá de imediato, mas, sim, emerge ao longo de um processo avaliativo dinâmico, permanente, possibilitando e estimulando o diálogo nos diferentes setores institucionais. Da mesma forma, é construída por caminhos distintos, em ritmos variados, dadas as peculiaridades de cada unidade incluída no processo.

O NAU da ESEF, reativado em março de 2009 após um período inativo, constituiu-se por uma comissão de nove integrantes: três docentes, três técnicos e três estudantes. A composição paritária pretende expressar o espírito democrático que a Unidade adota no processo avaliativo, que se desencadeia com a representatividade e participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica.

O trabalho do NAU da ESEFID se dá a partir das reuniões semanais da comissão, nas quais se discutem estratégias, tomam-se decisões e deliberam-se ações que devem ser efetivadas por cada integrante e pelo setor ao longo do período compreendido entre as reuniões. Esse processo de avaliação vem se desenvolvendo em diferentes etapas definidas previamente pela comissão. Ao término de cada etapa de trabalho, os resultados são discutidos com os diferentes segmentos da comunidade acadêmica através de reuniões e assembleias. A partir daí, são elaborados relatórios entregues à Direção e amplamente divulgados no espaço da Unidade. São elaborados também relatórios que atendem às exigências externas de avaliação, sendo encaminhados a SAI/UFRGS conforme solicitação da mesma, tendo em vista os prazos e critérios anualmente estabelecidos.

O funcionamento do Núcleo é baseado no diálogo sistemático entre os sujeitos - comissão/setor/comunidade/direção, no estabelecimento de metas e ações planejadas, visando à concretização dos objetivos primeiramente internos, mas também externos, propostos no âmbito da avaliação institucional. Foi desse diálogo que emergiu a necessidade de estabelecer um olhar mais aprofundado sobre o processo de implantação da Gerência Administrativa da ESEFID. A temática é de extrema relevância, tanto para a avaliação interna, pelo envolvimento direto dos sujeitos nas mudanças estabelecidas, como para a avaliação externa, considerando que a reestruturação administrativa perpassa de alguma forma, todas as dimensões propostas pelo SINAES.

## 8 CRONOGRAMA

### 8.1 Cronograma Geral

Ações previstas	2017					
	Julh	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Análise documental dos planos dos Núcleos/Setores	X					
Entrevistas com os coordenadores de Núcleos/Setores	X					
Transcrições dos áudios das entrevistas	X					
Análise dos resultados das entrevistas		X				
Elaboração de questionários para colaboradores			X			
Elaboração de questionários para usuários			X			
Aplicação dos questionários para colaboradores			X			
Aplicação dos questionários para usuários			X	X		
Tabulação dos resultados dos questionários			X	X		

Sistematização dos dados dos questionários				X		
Análise dos dados quantitativos				X	X	
Organização dos grupos focais					X	
Realização dos grupos focais com colaboradores					X	
Transcrição dos áudios dos grupos focais					X	X
Sistematização dos dados dos grupos focais						X
Análise dos dados qualitativos						X

Ações previstas	2018					
	jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Junh
Análise do conjunto completo de dados	X					
Elaboração do relatório da pesquisa		X	X			
Divulgação dos resultados						X

## 8.2 Detalhamento

Período	Atividade prevista
03 a 14/07/2017	Análise documental dos planos dos Núcleos/Setores
20 a 27/07/2017	Entrevistas com os coordenadores de Núcleos/setores
21 a 31/07/2017	Transcrições dos áudios das entrevistas
01 a 31/08/2017	Análise dos resultados das entrevistas
05 a 12/09/2017	Elaboração de questionários para colaboradores dos Núcleos/Setores
19 a 26/09/2017	Elaboração de questionários para usuários dos Núcleos/Setores
18 a 28/09/2017	Aplicação dos questionários para colaboradores
28/09 a 13/10/2017	Aplicação dos questionários para usuários
19/09 a 27/10/2017	Tabulação dos resultados dos questionários
27 a 30/10/2017	Sistematização dos dados dos questionários
31/10 a 07/11/2017	Análise dos dados quantitativos
07 a 14/11/2017	Organização dos grupos focais
16 e 17/11/2017	Realização dos grupos focais com colaboradores
20/11 a 08/12/2017	Transcrição dos áudios dos grupos focais
11 a 19/12/2017	Sistematização dos dados dos grupos focais
11 a 22/12/2017	Análise dos dados qualitativos
02 a 12/01/2017	Análise do conjunto completo de dados – quantitativos e qualitativos
14/02 a 17/06/2018	Elaboração do relatório da pesquisa
18/06 a 22/06/2018	Divulgação dos resultados

## 9 ORÇAMENTO E FINANCIAMENTO

Especificação das despesas	Valores	Responsáveis
Materiais de questionários e relatório final da pesquisa.	R\$ 150,00	Pesquisadores
02 bolsistas para aplicação de instrumentos de pesquisa, lançamento de dados nos respectivos softwares e transcrições no período de 11 meses.	R\$ 8.800,00	Secretaria de Avaliação Institucional (SAI/UFRGS)

## 10 ANÁLISES E RESULTADOS

As análises dos dados coletados, envolvendo as diferentes fases da pesquisa, foram organizadas em dois blocos, e, cada um desses blocos, dividido em eixos.

### 10.1 Bloco analítico 1: servidores

O primeiro bloco reuniu as respostas dos servidores dos núcleos e setores da ESEFID, incluindo chefias (12 servidores), servidores efetivos, contratados e bolsistas. Nesse bloco analítico foram estabelecidos quatro eixos, relacionando as respostas aos objetivos que mobilizaram a implantação do atual modelo de gerência administrativa: a modernização dos processos de trabalho, a otimização dos espaços físicos, a ampliação de horários para o atendimento aos usuários e a valorização do trabalho. Nas entrevistas individuais com as coordenações, abordamos os eixos de forma aberta. Nos questionários aplicados para os colaboradores, as perguntas abordaram diretamente os eixos mencionados e nos grupos focais, foi possível aprofundar os eixos a partir dos resultados dos questionários já analisados.

#### 10.1.1 Eixo analítico 1: Modernização dos processos de trabalho

Para que fosse possível desenvolver análises sobre o tema modernização dos processos de trabalho, foi necessário recorrer ao projeto de implantação da gerência, buscando indicadores que abarcassem nesse contexto o conceito de modernização. Percebemos que a compreensão desse conceito estava ligada à agilização e desburocratização dos processos de trabalho, ao compartilhamento dos saberes e fazeres, de modo que um servidor tivesse condições de substituir o outro do mesmo setor na sua ausência, ao uso de ferramentas tecnológicas, sistematização de rotinas, descentralização das decisões, autonomia e capacitação dos servidores para o desempenho das novas funções ou das funções antigas na forma reestruturada. Assim, tais indicadores nortearam a condução das entrevistas e a elaboração dos questionários no que se refere a esse eixo analítico.

Na entrevista com as coordenações dos Núcleos/setores, a resistência dos servidores para a adaptação ao novo modelo, e conseqüentemente para o desempenho das novas funções, apareceu como um aspecto relevante de dificuldade. Essa resistência está associada a um contexto de elevado déficit de pessoas nos setores que vêm se configurando nos últimos anos e, sobretudo, ao inevitável estranhamento inerente a todo o tipo de mudança. Isso reflete

na sensação de não conseguir avançar no atendimento às demandas de trabalho, como expressa uma das coordenações no trecho a seguir: *“Então eu acho que na prática a gente não consegue colocar bem o que está planejando e a gente vai apagando o incêndio, conforme dá, conforme o que mais está precisando. (...) que não pode se aplicar cem por cento (...)”*. Entretanto, há consciência de que se trata de um processo em fase incipiente de implantação e, portanto, passível apenas de uma avaliação parcial, como refere outra coordenação na entrevista:

*Como saímos de uma lógica completamente diferente de secretarias para núcleos eu entendo que é uma fase muito precoce para avaliar se, de fato, está funcionando ou não. Eu acho que estamos em processo de ajustes, ainda esta acompanhando os núcleos se organizarem; (...)então eu acho que ainda é muito recente para uma mudança tão grande, de estrutura administrativa como se propôs para os núcleos.*

Talvez por esse momento ainda inicial da implantação da gerência administrativa, em muitas falas aparece o fato de que as atribuições de cada setor são conhecidas pelos seus integrantes, porém o público interno e externo, que irá usufruir de seus serviços, não está totalmente esclarecido sobre as funções de cada um, o que, por vezes, pode dificultar os encaminhamentos e a resolução de problemas. Além disso, é relatado o problema sobre informações desconstruídas e, talvez, pouco esclarecimentos quanto ao setor responsável pelo primeiro atendimento ao público externo que procura pelos projetos de extensão, pois muitas pessoas da comunidade ligam ou se dirigem aos locais errados por não haver clareza absoluta na informação. Ademais, a dissolução da recepção aumenta o problema dos usuários perdidos na unidade.

No entanto, há setores específicos, como o Centro Olímpico e o Centro Natatório, onde se observa que persistem dúvidas sobre atribuições, desde o modelo anterior à gerência administrativa, além da ausência de uma equipe com servidores destinados à atender às demandas que seriam do Centro Olímpico. Pode-se verificar isso no trecho da entrevista com a coordenação a seguir:

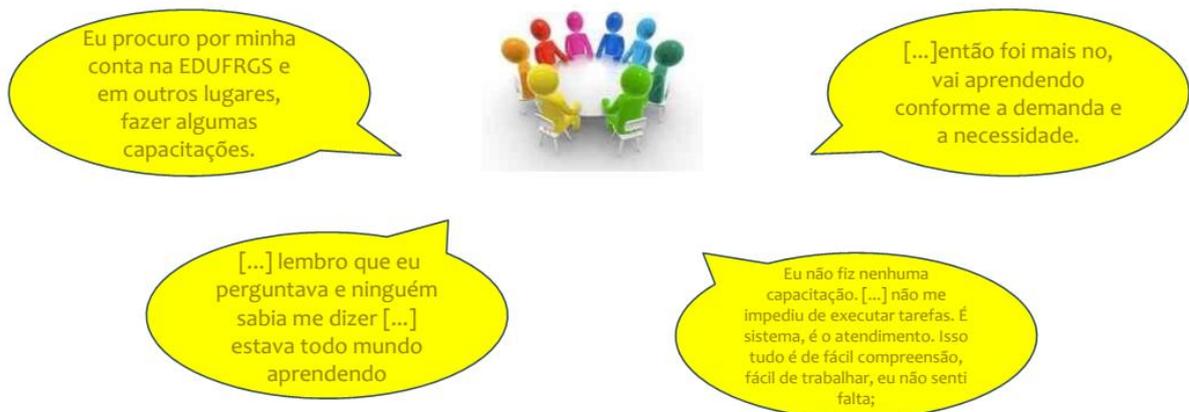
*Para entender isso é importante ter uma visão histórica, o centro olímpico é um órgão auxiliar que não é o centro natatório e se confundiu nesses últimos anos do centro olímpico com o centro natatório e acabou ficando apenas uma administração de prédio. Estamos falando de 15 anos mais ou menos. A gente não tem servidores, técnicos administrativos vinculados ao que deveria ser o centro olímpico, a gente tem servidores vinculados ao centro natatório.*

Mesmo com os percalços mencionados, as coordenações afirmaram que alguns serviços estão mais organizados e que se sentem mais “profissionais”. Uma das coordenações avalia:

*Eu sinto que facilitou, as coisas estão mais definidas, hoje eu como gestora do núcleo, ou como auxiliar nessa gestão, me sinto mais orientada, este assunto eu falaria com a infraestrutura, esse com a gestão de pessoas, esse assunto com a assessora administrativa, então eu acho q nos norteou melhor. (...) Então eu avalio positivamente esse modelo administrativo.*

Quanto à ocorrência de capacitações para trabalhar em cada núcleo ou setor, a fala recorrente dos colaboradores nos grupos focais é de que a universidade oferece diferentes tipos de capacitação, mas não especificamente para o tipo de trabalho a ser executado em cada setor, e que a procura por tais cursos é feita de forma individual pelo interesse de cada um. Sobre a realização de capacitações dentro da unidade para trabalho de cada núcleo ou setor, é relatado que não costuma haver oferta do tipo e nem reuniões de trabalho em equipe dentro de cada setor. A seguir podemos observar algumas falas nesse sentido:

## Capacitação

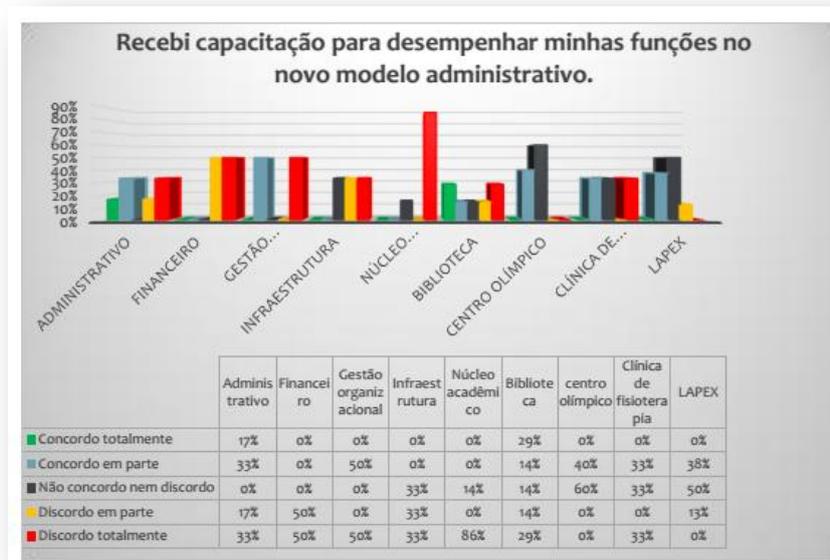


Desta forma, as pessoas vão aprendendo o desempenho das funções conforme as necessidades vão aparecendo, na prática do dia-a-dia do atendimento. Segundo os colaboradores, os colegas mais antigos seriam uma boa referência para sua aprendizagem, no entanto, há grandes dificuldades nesse sentido, evidenciadas nas falas a seguir:

*(...) eu lembro que eu perguntava e ninguém sabia me dizer e eu disse: meu deus onde é que eu cai?!". Porque ninguém sabia me dizer por que tava todo mundo aprendendo; (...) eram setores de uma pessoa [só], praticamente, quando tu tens um [setor] que tinha oito, por mais que seja super importante [número de pessoas] se aquelas pessoas se abrissem pra dividir com o seu colega a tarefa, tu não precisava ter oito.*

Os servidores referem também que as orientações recebidas são predominantemente informais, faltando espaços de reunião ou eventos similares sobre as funções que desempenham ou sobre as competências necessárias para isso.

No gráfico abaixo, resultante dos questionários aplicados, podemos observar preocupação dos servidores em relação à falta da oferta de capacitações para o desempenho das novas funções.



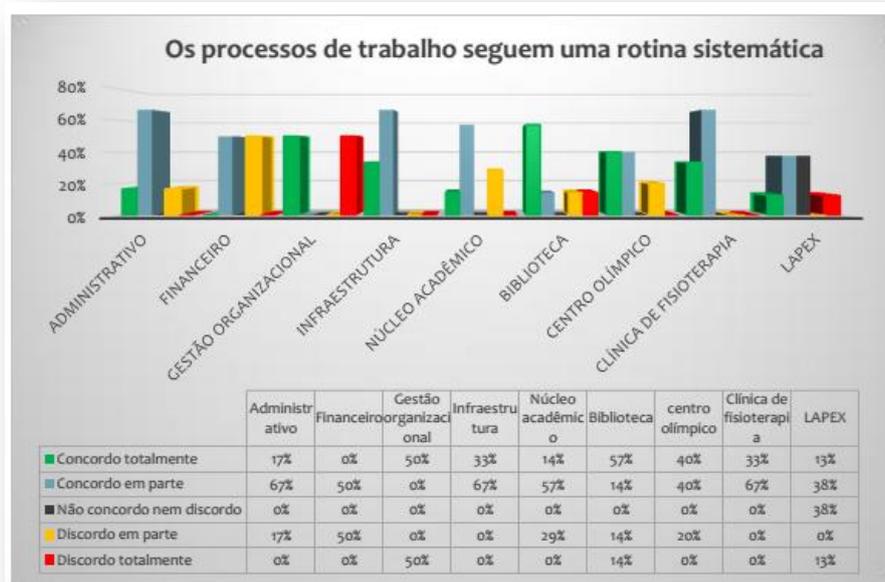
No LAPEX e Centro Olímpico os servidores predominantemente concordam em parte ou não tem posicionamento em relação a terem recebido capacitação para desempenharem suas funções no novo modelo administrativo. Na clínica de fisioterapia e na biblioteca as respostas aparecem mais divididas, sendo que 33% e 29% dos servidores respectivamente destes setores afirmam discordar totalmente do fato de terem recebido alguma capacitação. Vale salientar que todos os setores/órgão mencionados não estão diretamente ligados à Gerência Administrativa, mas tem alguma interface com os diferentes Núcleos no desenvolvimento de suas funções.

Dos Núcleos da Gerência Administrativa, somente o Núcleo Administrativo tem servidores (17%) que concordam totalmente com o fato de terem recebido alguma capacitação para o desempenho das novas funções. Neste núcleo e também no Núcleo organizacional, 33% e 50% dos servidores, respectivamente, concordam em parte. No Núcleo de infraestrutura 33%

dos respondentes não se posicionaram. Todos os demais servidores de todos os núcleos discordam em parte ou totalmente de terem recebido capacitações, apontando para uma necessidade evidente nesse aspecto.

Sobre a sistematização das tarefas, as coordenações entendem que já se concretizam mudanças positivas e que estas podem ser observadas no fluxograma de encaminhamento das demandas, de diferentes áreas. Isso fica evidente nas falas afirmativas das coordenações sobre a gerência: *“propiciou mudanças positivas, acho que a número um é agilidade nas respostas, agilidades nas ações e transparência, mais facilidade nas informações, então eu vejo com muito bom olhos, estou muito otimista com respeito a isso, muito satisfeito”*; *“eu vejo mudança, eu vejo o usuário mais satisfeito com o que é entregue. (...) que as pessoas estão mais satisfeitas em fazer, é um desafio, cada situação é um desafio dentro desse pequeno grupo...”*.

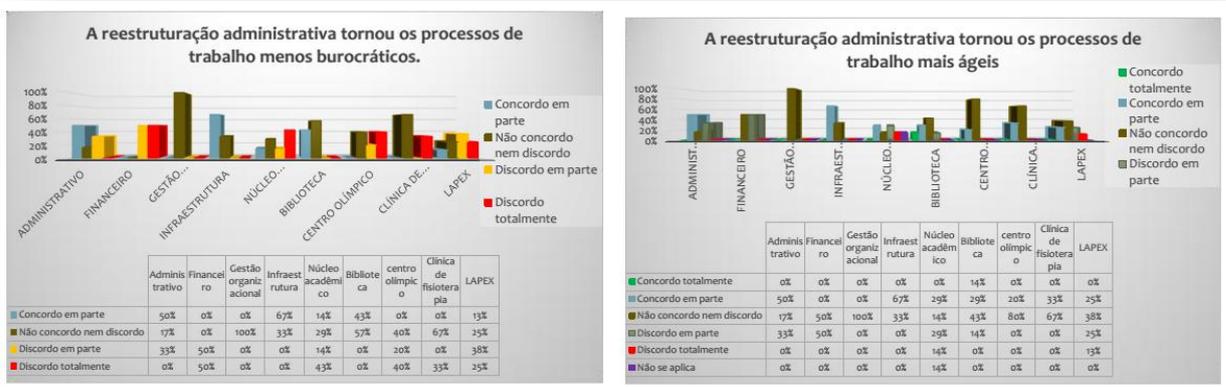
Na opinião dos servidores, os posicionamentos são divergentes, como podemos observar no gráfico abaixo, decorrente do questionário aplicado.



Ao serem questionados sobre a sistematização das tarefas, há predominância de respostas *concordo em parte* ou *discordo em parte*, em quase todos os Núcleos e setores. A biblioteca é uma exceção, onde predomina a resposta *concordo totalmente* com percentual de 57%. No núcleo organizacional as respostas ficaram divididas entre os dois extremos: *concordo totalmente* (50%) e *discordo totalmente* (50%).

Em relação à agilidade nos processos, o grupo de colaboradores entrevistado nos grupos focais, também apresentou opiniões divergentes. Uma parcela dos participantes apontou que sim, que houve efetivamente melhora na agilidade dos processos, enquanto que a outra parcela acredita que nada se modificou. Para estes últimos os grandes entraves são a centralização das informações em uma única pessoa no setor ou núcleo, a burocracia que existe nos órgãos e a dependência da agilidade de outros setores para dar andamento às tarefas que precisam ser despachadas.

Podemos observar nos gráficos abaixo, que na percepção dos colaboradores, a implantação da gerência não refletiu na redução da burocracia, e conseqüentemente, não promoveu a agilização dos processos de trabalho.



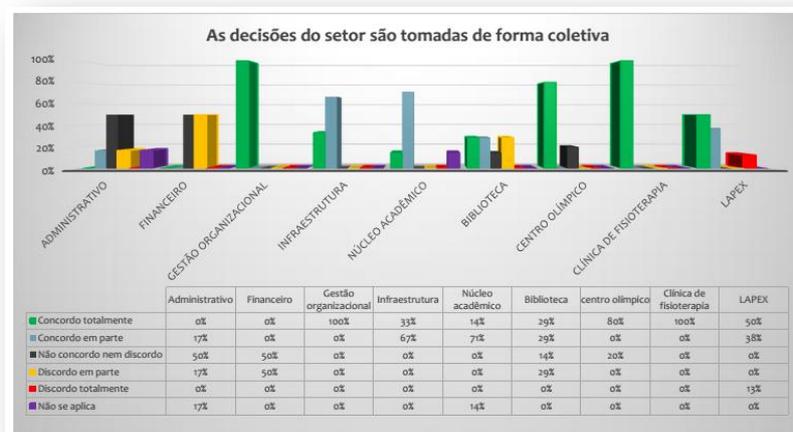
As respostas negativas predominam, sendo que o *concordo plenamente* é inexistente para a desburocratização e de apenas 14% em um único setor na agilização dos processos de trabalho.

As coordenações trouxeram sugestões para facilitar o entendimento entre os prestadores de serviços de cada setor ou núcleo e o público usuário, tais como divulgar na frente do setor um informe com as atribuições e atividades desempenhadas pelo mesmo, de forma que as pessoas já saibam se ali poderão ser atendidas para suas demandas ou não. Além disso, citaram o desejo de reunir a secretaria de pós-graduação *Lato-Sensu* (especialização) ao núcleo acadêmico, atendendo ao modelo original pensado para a gerência administrativa.

Em relação à autonomia e descentralização das decisões, as coordenações mencionaram dificuldades quanto aos aspectos financeiros, em virtude da não possibilidade do

gerenciamento dos recursos que o setor arrecada por meio de projetos ou afins, além dos problemas trazidos pelos cortes de recursos que o ensino recebeu e assim, a precarização dos setores nas universidades, como afirma uma das coordenações “(...) a questão econômica atrapalha! Os cortes de recursos que o ensino recebeu repercutem na universidade.” Da mesma forma, a cultura institucional e o deslocamento do foco nas pessoas para os processos de trabalho representam obstáculos a serem superados para que os setores tenham efetiva autonomia. Na entrevista, diferentes coordenações referem: “(...) a cultura, essa foi a nossa maior dificuldade (...)!”; “(...) acho que a gente levou uns 60 dias para fazer as pessoas entenderem.”; “as pessoas se juntaram, mas ainda tem uma visão dividida, fragmentada, então não adianta estar no mesmo espaço físico, no mesmo núcleo, mas cada um continuar fazendo sua parte da tarefa”. Por outro lado, aparecem discursos que apontam melhora nas relações hierárquicas, com o trabalho acontecendo de forma mais paralela e com tomadas de decisões mais coletivas. Há por parte de algumas coordenações, um maior sentimento de liberdade e autonomia para trabalhar.

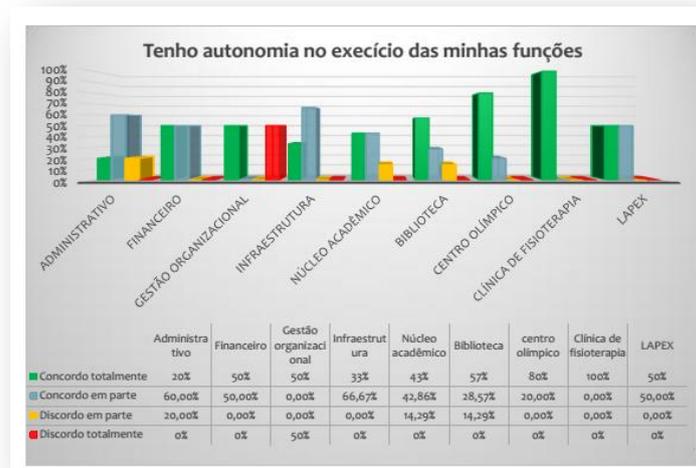
No questionário respondido pelos servidores, observamos respostas bem diferentes de um núcleo/setor para outro no que se refere à tomada de decisões.



Os Núcleos Administrativo e Financeiro discordam parcialmente ou não têm posicionamento definido sobre a tomada de decisões de forma coletiva. O Núcleo Organizacional e a Clínica de Fisioterapia concordam em 100% que as decisões são tomadas coletivamente. A resposta *concordo totalmente* predomina também no LAPEX (50%) e no Centro Olímpico (80%), enquanto no Núcleo de Infraestrutura e Núcleo acadêmico tem

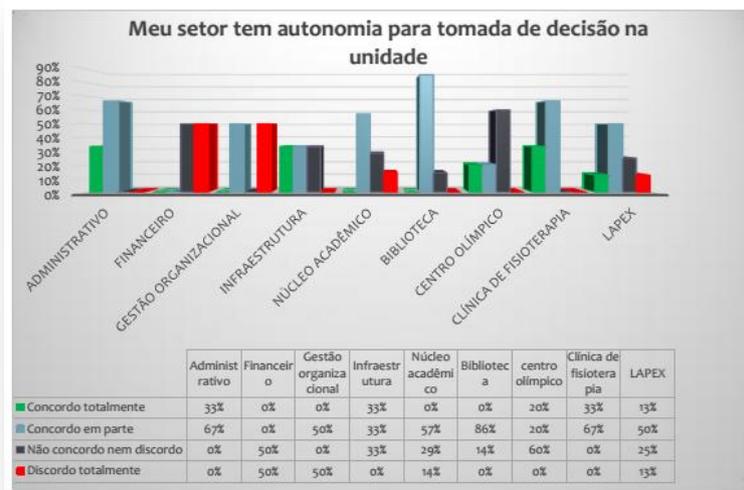
percentuais menores, dividindo opiniões com o posicionamento *concordo em parte*. A Biblioteca tem respostas distribuídas entre todas as opções, exceto o *discordo totalmente*.

No entanto, em relação à ter autonomia no exercício das suas funções, a maioria dos servidores dos núcleos/setores respondeu positivamente, concordando totalmente ou em parte, como podemos observar no gráfico abaixo.



Como exceção, salientamos o Núcleo Organizacional, onde 50% das respostas apontam para a opção discordo totalmente e 50% para concordo totalmente, configurando uma divergência de opiniões.

Já quanto à autonomia dos núcleos/setores na Unidade, aparecem discordâncias no Núcleo Financeiro (50%), Organizacional (50%), Acadêmico (14%) e LAPEX (13%). Houve predominância geral da resposta *concordo em parte* e relevância na ausência de posicionamento de alguns núcleos/setores, como o Centro Olímpico (60%), Núcleo Financeiro (50%) e Infraestrutura (33%).



Sobre o compartilhamento de saberes, nas entrevistas com as coordenações foram apontadas dificuldades na comunicação interna e entre núcleos/setores, bem como nas relações interpessoais, de modo geral. Além disso, foram relatados problemas quanto ao cumprimento de prazos e a qualidade do trabalho realizado por alguns servidores:

*(...) a maior dificuldade é encontrar pessoas que queiram trabalhar e dar a sua contribuição, fazer sua parte mínima nos setores! (...) outra dificuldade advém das não entregas, ou das entregas defeituosas de outros núcleos (...) ou as atividades vêm mal feitas ou não vem no prazo!”*

Tais problemas já existiam no modelo de gestão anterior, no entanto, algumas coordenações entendem que esse momento de reestruturação poderia ser propício para a realocação de servidores que não estejam satisfeitos ou que não se identifiquem com as funções desenvolvidas pelo núcleo/setor. A mobilidade, na opinião destas coordenações, poderia ser um fator positivo e proporcionar que o trabalho flua de forma satisfatória.

As coordenações apontam que o acordo na ocasião da apresentação do novo modelo de gestão, era de que em cada núcleo ou setor, todos os servidores seriam corresponsáveis pelo trabalho, e todos fariam tudo, porém isto ainda não aconteceu. Referem que *“(...) sem compartilhar fica aquela historia: quando o fulano não está, aquele serviço não é feito (...)”*. Questionada sobre melhoras, após a implantação da gerência nessa direção, uma das coordenações afirma:

*Não vi (melhora). Até achei que quando “venderam” a proposta da gerencia administrativa eu achei que ia ser facilitada a questão da prestação de serviço dos outros setores, a questão da organização e fluxograma das atividades, porque agora*

*não se sabe não quem faz o que, mas que setor faz. E ainda acho que tá centrada nas pessoas, que era pra ser descentralizada das pessoas que a gerencia.*

Outras falas das coordenações corroboram essa ideia, analisando que embora tenham ocorrido mudanças fisicamente, com uma melhor distribuição dos setores, na prática as pessoas mantiveram-se em “ilhas”, realizando o trabalho da mesma forma que já faziam antes e que isso inclusive intensificou alguns conflitos já existentes. Relata-se também que, embora a mudança tenha sido positiva, esse benefício acabou não saindo do papel, pois na prática muitos servidores ainda continuam desempenhando as suas atividades como anteriormente e só se mudou o local de trabalho. Segundo as coordenações, há que se entender que a mudança é um processo dinâmico, e que aos poucos o idealizado poderá vir a se concretizar.

Nos grupos focais, coordenações e servidores concordam com as dificuldades apontadas, conforme podemos observar nas falas abaixo, na cor laranja, das coordenações e na cor amarela dos demais servidores.

**Compartilhamento de tarefas**

(...)sem compartilhar e aí fica aquela história: quando o fulano não está, aquele serviço não é feito.

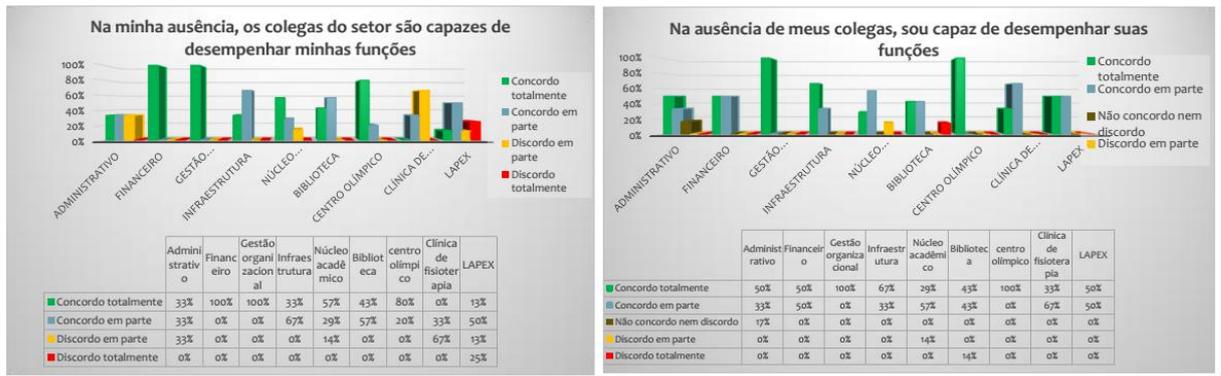
Muitas vezes as coisas ficam perdidas nos setores. Chegou tal coisa ninguém sabe te dizer onde é que tá.

essa questão desses núcleos, que eles precisam trabalhar juntos e às vezes eles têm certa dificuldade; (...)as pessoas se juntaram, mas ainda tem uma visão dividida, fragmentada, então não adianta estar no mesmo espaço físico, no mesmo núcleo, mas cada um continuar fazendo sua parte da tarefa.

(...)os colegas não querem fazer porque julgam que não é da sua competência, então acaba tendo uma “bola de neve”.

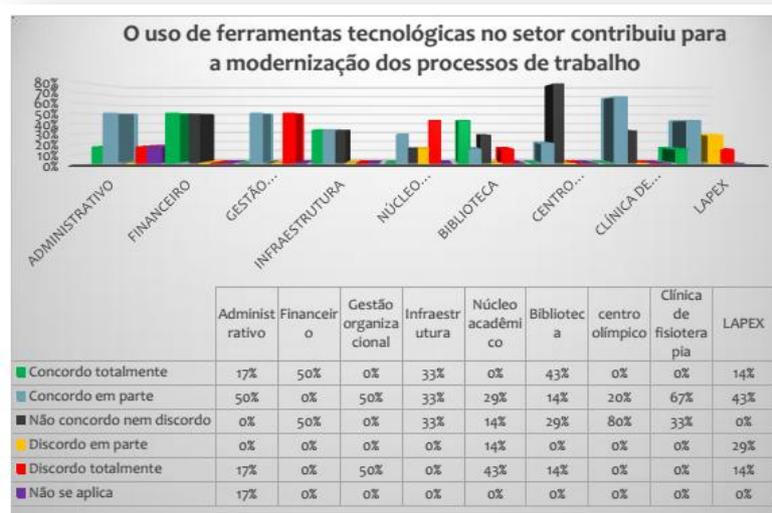
Pela minha visão não mudou em nada, até piorou; (...)as pessoas ficam no seu individualismo, fazendo as mesmas coisas, cada um fazendo sua parte, não integralizou nada...

Questionados de uma forma mais direta, os servidores predominantemente concordam que os colegas são capazes de desempenhar suas funções, no caso de ausência, bem como que podem desempenhar as funções dos colegas, na ausência deles. Isso sugere um avanço ou uma forte possibilidade de avançarmos na questão do compartilhamento dos fazeres dos núcleos/setores.



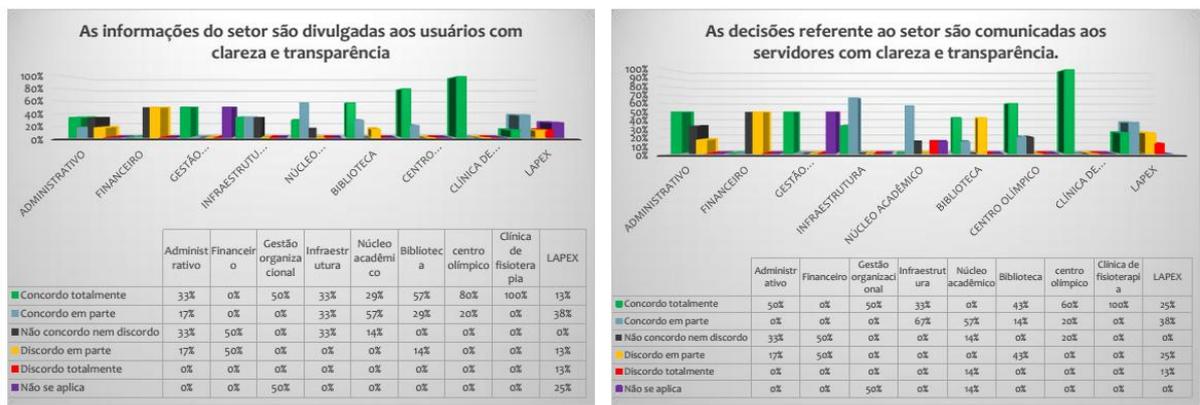
Como exceção, destacamos o LAPEX, onde 25% dos servidores discordam totalmente da possibilidade dos colegas desempenharem suas funções, embora se sintam capacitados (50% concordam totalmente) para desempenharem as funções dos colegas. Vale salientar que o LAPEX não passou por reestruturação nesse sentido, por não fazer parte diretamente da Gerência Administrativa.

Um fator que pode estar agravando as dificuldades na modernização dos processos de trabalho é a falta de ferramentas tecnológicas que contribuam para isso. Poucos são os núcleos/setores que apontam para algum progresso nesse sentido, como podemos observar no gráfico abaixo.



Sobre a clareza e transparência nas informações prestadas aos usuários, destacam-se positivamente, a Clínica de Fisioterapia, o Centro Olímpico e a Biblioteca, que não são núcleos

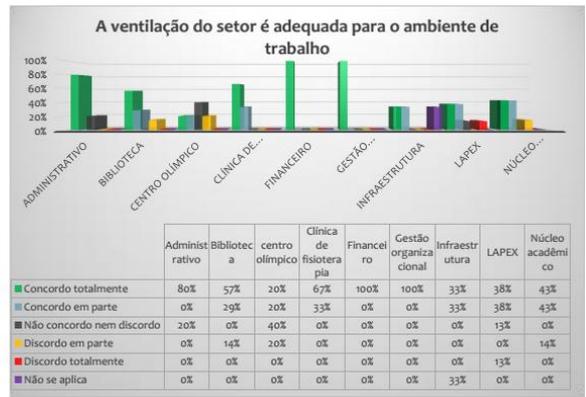
da Gerência. Os demais núcleos/setores concordam apenas parcialmente que haja suficiente clareza e transparência. Já em relação à comunicação clara das decisões que são tomadas referentes ao setor, os percentuais de resposta - *concordo totalmente* - aumentam um pouco, como podemos verificar na comparação dos gráficos abaixo.



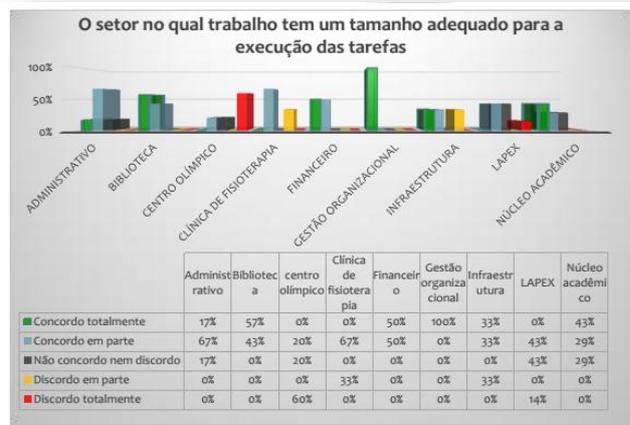
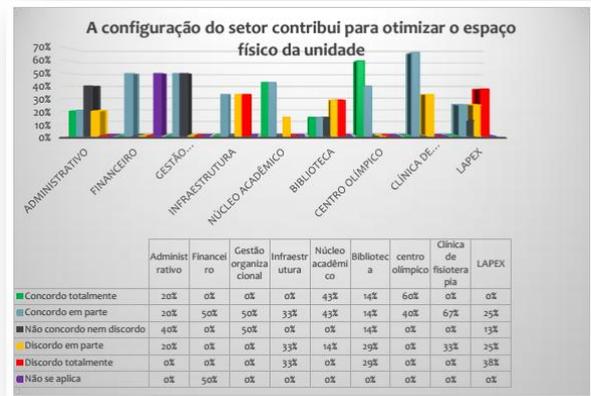
### 10.1.2 Eixo analítico 2: Otimização dos espaços físicos

Para analisar a otimização dos espaços físicos, recorreremos a conceitos da ergonomia, na tentativa de definir o que seria um espaço “otimizado”, ou “melhor aproveitado” de modo que refletisse no aprimoramento dos processos de trabalho. Desse modo, incluímos nos questionários dirigidos aos servidores que utilizam diariamente esses espaços, questões referentes à configuração, tamanho das salas, iluminação, ventilação, mobiliário e equipamentos disponíveis.

Quanto à iluminação e ventilação dos ambientes, quase todos os núcleos/setores responderam positivamente, afirmando concordarem que estes aspectos estão adequados. Na Clínica de fisioterapia o percentual de servidores que concordam em parte foi bastante elevado (67%) e no Núcleo Acadêmico também significativo (43%), apontando a necessidade de uma atenção especial às questões abordadas. Os servidores do LAPEX ficaram bastante divididos, sugerindo que em alguns espaços desse ambiente a ventilação e iluminação estão adequadas e em outros, inadequadas. No gráfico a seguir podemos verificar esses aspectos.

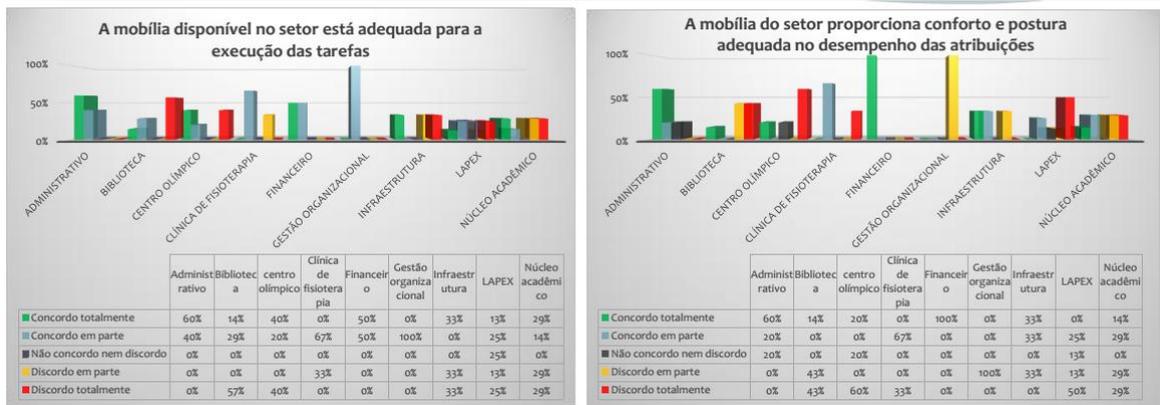


A configuração dos núcleos/setores, na opinião dos servidores, parece não estar adequada para a otimização dos espaços físicos. O percentual de servidores que concorda totalmente com essa questão predominou apenas no Centro Olímpico (60%). Em compensação, o Núcleo de Infraestrutura, a Biblioteca e o LAPEX apresentam discordâncias com percentuais significativos e os demais núcleos/setores concordam apenas parcialmente.

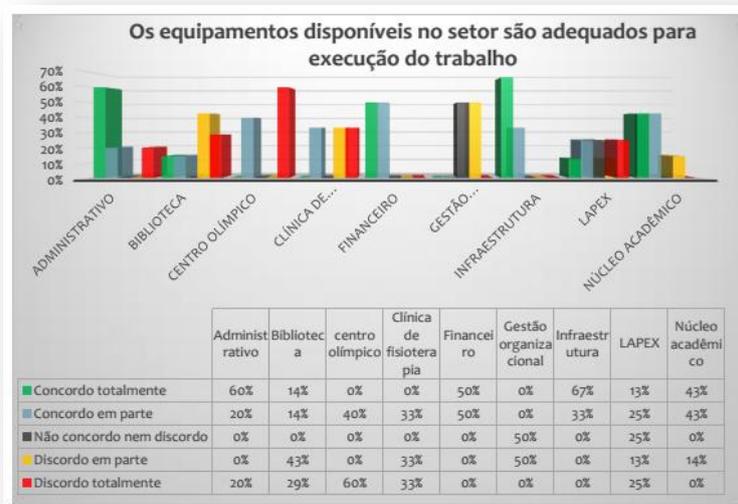


Em relação ao tamanho das salas, as respostas são bem diferentes de um núcleo/setor para outro, conforme podemos verificar no gráfico ao lado. O Núcleo Organizacional está satisfeito em 100%, a biblioteca em 57% e o Núcleo Financeiro em 50%. O Centro Olímpico discorda totalmente (60%) da adequação do espaço e os demais núcleos/setores ficaram divididos predominantemente entre as respostas parciais.

A mobília das salas é um dos principais aspectos de insatisfação apontado, com exceção dos Núcleos Administrativo, Financeiro, de gestão organizacional e Biblioteca. Esses núcleos/setores concordam totalmente ou em parte que a mobília está adequada. Os demais núcleos/setores ficam divididos entre as respostas *discordo totalmente*, *concordo* ou *discordo em parte*. Contudo, na questão referente ao conforto e postura adequada proporcionada pela mobília as discordâncias aumentam, como podemos observar abaixo.



Sobre a adequação dos equipamentos disponíveis, os Núcleos Administrativo, Financeiro, de Infraestrutura e Acadêmico concentraram suas respostas em *concordo totalmente* ou parcialmente. Por outro lado, o Núcleo de Gestão Organizacional não apresentou concordâncias e os demais setores ficaram divididos entre avaliações negativas ou parcialmente negativas.



Nos grupos focais, foi possível aprofundar algumas questões referentes ao espaço físico, resultando em registros mais detalhados sobre as dificuldades encontradas, conforme consta abaixo.



Alguns participantes mencionaram que, embora existam problemas, a situação atual dos espaços físicos está melhor do que antes e que se pode perceber avanços na organização e na limpeza.

### 10.1.3 Eixo analítico 3: Ampliação do horário de atendimento aos usuários

Um dos argumentos apresentados pelos idealizadores da gerência administrativa na UFRGS foi a possibilidade de ampliação do horário de atendimento aos usuários. Nesse sentido, gostaríamos de salientar que, pela documentação analisada e pelo relato dos servidores entrevistados, o modelo administrativo adotado não propôs nenhuma alteração nos horários de funcionamento dos setores, o que trouxe certa dificuldade à verificação desse eixo analítico.

Pelo contrário, conforme os servidores, a Universidade passou paralelamente à implantação da Gerência Administrativa, por um processo de “desflexibilização” das cargas horárias de trabalho dos servidores. Segundo os servidores, durante muitos anos (pelo menos nos últimos 30 anos), a maior parte das Unidades Acadêmicas da UFRGS vinha trabalhando com cargas horárias de seis horas diárias por servidor, visando à oferta de atendimento ininterrupto nos setores, a partir de escalas de horário no funcionamento dos turnos da manhã, tarde e

noite. Esse dispositivo legal denominado “flexibilização” passou a ter uma nova interpretação na Instituição e somente um pequeno número de setores – no caso da ESEFID apenas a Biblioteca - permaneceu com horários flexibilizados. Outros setores passaram a operar com atendimento em dois turnos de quatro horas, com intervalo de almoço. Isso refletiu em algumas mudanças, não por conta da gerência, mas em virtude dos fatores relatados.

Um aspecto positivo foi a criação de Núcleos antes inexistentes para atender a demandas importantes, como o Núcleo Organizacional, Núcleo de Infraestrutura e o Núcleo Administrativo. Antes da implementação da gerência, as funções desempenhadas por esses núcleos ficavam centralizadas numa secretaria administrativa gerando para esse setor uma demanda visivelmente superior à sua capacidade de atendimento. Com a criação dos novos núcleos e respectivas chefias, os espaços físicos foram separados e as funções redistribuídas, abrindo inclusive espaço para novas demandas.

A seguir, apresentamos um quadro comparativo dos horários de atendimento aos usuários antes e depois da implantação da Gerência Administrativa na ESEFID. Nesse quadro observamos também reflexos da “desflexibilização”.

<b>Quadro comparativo de horários</b>			
Setor/núcleo Estrutura anterior	Horário de atendimento ao público anterior	Setor/núcleo Estrutura atual	Horário de atendimento ao público atual
Secretaria Administrativa	7h30 às 21h	-	-
-	-	Núcleo Administrativo	8h às 18h
-	-	Núcleo Organizacional	8h às 18h
-	-	Núcleo de Infraestrutura	7h às 23h
Secretaria da COMGRAD	8h às 18h	Núcleo Acadêmico	8h às 12h 13h às 17h
Setor Financeiro	8h às 12h 14h às 18h	Núcleo Financeiro	8h às 12h 14h às 18h
Biblioteca	8h às 20h	Biblioteca	8h às 20h
Centro Natatório	7h às 21h	Centro olímpico	7h às 21h
Clínica de Fisioterapia	8h às 18h	Clínica de fisioterapia	8h às 18h
LAPEX	8h às 19h	LAPEX	8h às 12h 13h às 17h

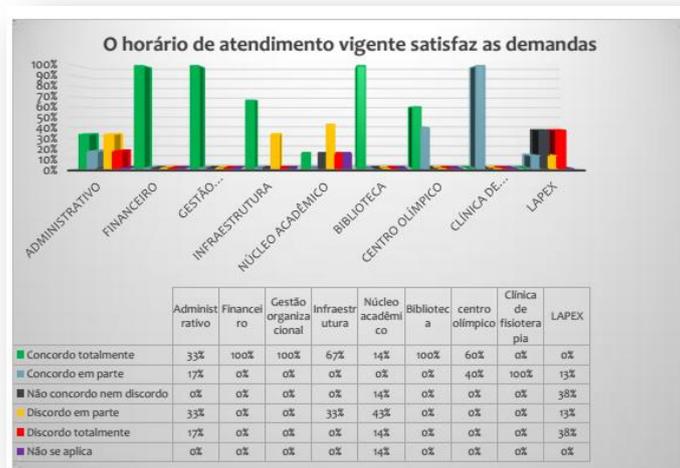
Conforme o quadro acima, podemos visualizar a substituição da Secretaria Administrativa, Secretaria da COMGRAD e Setor Financeiro pelos cinco núcleos da Gerência Administrativa: Administrativo, Organizacional, de Infraestrutura, Acadêmico e Financeiro.

Nessa substituição, os Núcleos Administrativo e Organizacional reduziram em 3 horas e 30 minutos os horários diários de atendimento em relação à estrutura anterior enquanto o Núcleo Acadêmico, a partir da “desflexibilização” faz intervalo de almoço de uma hora e reduziu o atendimento em 2 horas no total. O Núcleo Financeiro oferece o mesmo horário de atendimento e o Núcleo de Infraestrutura ampliou em 2 horas e 30 minutos o atendimento por dia.

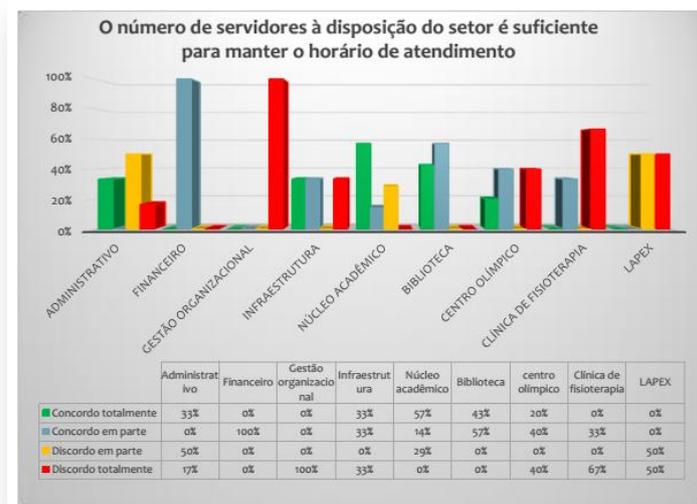
Dos setores já existentes na estrutura anterior, a Biblioteca, o Centro Natatório e a Clínica de Fisioterapia permaneceram com o mesmo horário de atendimento. O LAPEX, em virtude da “desflexibilização” faz intervalo de almoço de uma hora e reduziu o atendimento no total de 3 horas.

Para complementar a análise do eixo analítico três, optamos por questionar se o horário vigente atende às demandas dos núcleos/setor e se o número de servidores está adequado às necessidades de atendimento.

Na opinião dos servidores, o horário de atendimento satisfaz a demanda na maior parte dos núcleos/setores, como podemos observar no gráfico abaixo. Predominantemente as respostas concentraram-se em *concordo totalmente* ou *parcialmente*. Nos Núcleos Administrativo e Acadêmico as respostas ficaram bastante divididas e no LAPEX concentraram-se negativamente, apontando dificuldades para atendimento às demandas do setor nos atuais horários de funcionamento. Tais respostas estão de acordo com as reduções demonstradas no quadro comparativo.



Em relação ao número de servidores disponíveis, as discordâncias aparecem com maior frequência, como podemos observar no gráfico a seguir.



Os resultados apontam para insuficiência de servidores, principalmente no LAPEX, na Clínica de Fisioterapia, no Núcleo de Gestão Organizacional, Clínica de Fisioterapia e Núcleo Administrativo. As respostas de outros núcleos/setores também apontam alguma insatisfação em relação ao número de servidores predominando a resposta concordo totalmente a essa questão somente no Núcleo Acadêmico.

Nos grupos focais ficou evidente a preocupação dos servidores com esse *déficit* que, conforme relataram, é histórico e vêm se constituindo há muitos anos. Considerando o contexto atual, de instabilidade em relação às regras para a aposentadoria, muitos servidores aceleraram esse processo nos últimos anos se aposentando assim que completaram o tempo mínimo. Isso causou à Unidade, certo esvaziamento dos setores, e aos colegas, uma sensação coletiva de perda.

Para analisar essa informação, solicitamos ao Núcleo Organizacional um levantamento de saídas de servidores por aposentadoria e novas nomeações para substituição desses servidores aposentados especificamente no ano de 2017.

Quadro de acompanhamento do número de servidores técnico-administrativos da ESEFID					
Ano	Total servidores janeiro	Total aposentados	Reposições	Total servidores dezembro	Redução %
2017	47	07	05	45	<b>4,25</b>

Como podemos observar na tabela, houve sete saídas para aposentadoria, com cinco reposições, o que gerou uma redução de 4,25% somente no ano analisado. Considerando que já havia uma perda histórica, esse percentual pode representar um considerável impacto nos processos de trabalho. É importante salientar ainda que alguns cargos foram extintos, não havendo a possibilidade de reposição e que outros servidores da Unidade estão completando seu tempo de serviço, com intenção de aposentadoria num período breve.

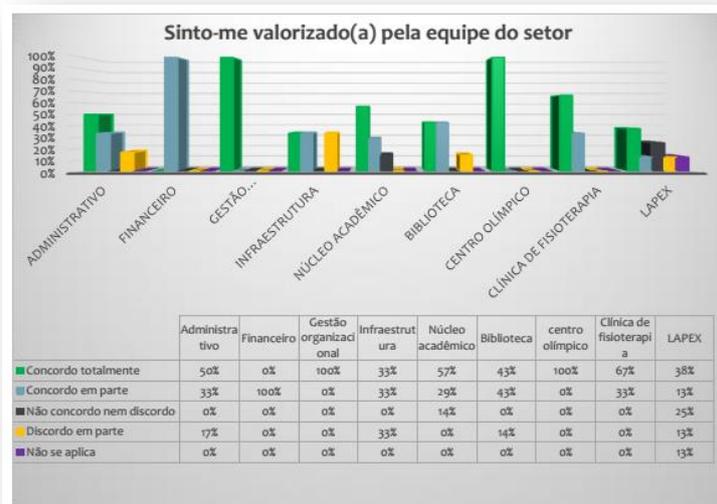
#### 10.1.4 Eixo analítico 2: Valorização do trabalho

Em relação ao sentimento de valorização no trabalho, definimos como indicadores no questionário dirigido aos servidores: a forma como percebem sua qualificação em relação às exigências do núcleo/setor, o quanto se sentem valorizados pela equipe do seu núcleo, por sua chefia imediata, pelos gestores da Unidade, pelas demais Unidades da Universidade, pelo público atendido e pelos demais núcleos da Unidade. Na entrevista com as coordenações e nos grupos focais esse eixo foi abordado de forma geral, sem destaque de indicadores, considerando que muitos aspectos sobre capacitação para as novas funções desempenhadas já haviam sido abordados no eixo um. Ficaram evidentes as carências nesse sentido e a necessidade de pensarmos como instituição no aprimoramento da qualificação profissional dos servidores.

No questionário dirigido aos servidores, a maior parte dos servidores dos núcleos/setores concordou parcialmente sobre sua qualificação ser adequada às exigências da função que desempenha. No Centro Olímpico e na Biblioteca predominou a resposta *concordo totalmente*.

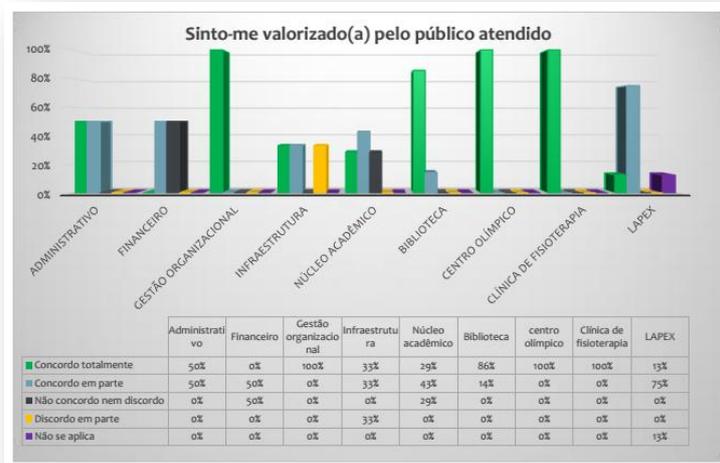


Em relação a sentirem-se valorizados, os servidores responderam positivamente no que se refere à equipe dos núcleos/setores onde atuam optando predominantemente pelas alternativas concordo totalmente ou parcialmente. No LAPEX, as respostas ficaram mais distribuídas dentre todas as alternativas, exceto *discordo totalmente*, como podemos verificar no gráfico a seguir.

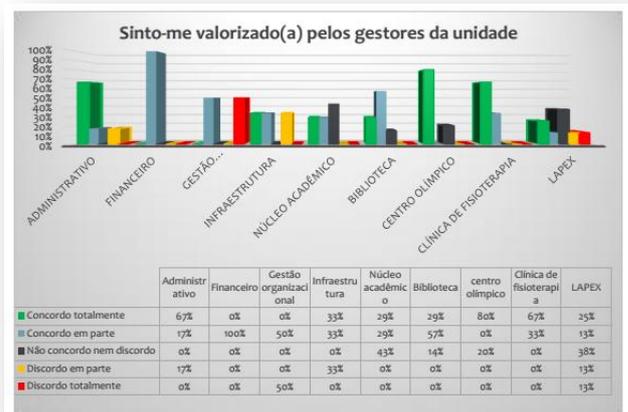
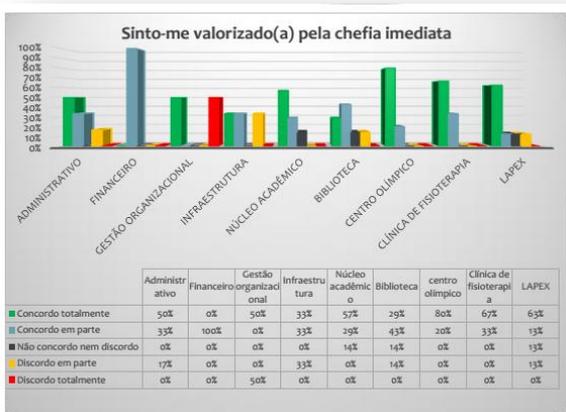


No que se refere ao público atendido, os servidores responderam de forma ainda mais positiva, demonstrando que se sentem valorizados. No LAPEX, as respostas ficaram mais concentradas na opção *concordo parcialmente*, refletindo um sentimento de valorização maior

vindo do público atendido, do que da equipe do setor. Já no núcleo acadêmico, o percentual de respostas - *concordo totalmente* - reduziu em relação à questão anterior, sendo ampliada a resposta *concordo parcialmente*.



Sobre sentirem-se valorizados pelos gestores da Unidade e, em especial, por suas chefias imediatas, os servidores mostraram-se satisfeitos. Embora os percentuais de respostas *concordo totalmente* não tenham sido tão elevados, comparados à valorização pelos usuários e colegas, houve predominância, na maior parte dos núcleos/setores, das respostas positivas.



Como exceção, destacamos o Núcleo organizacional, que tanto em relação à chefia imediata, quanto em relação aos gestores da Unidade apresentou percentual de 50% da resposta *discordo totalmente*.

No gráfico abaixo, constam as respostas dos servidores ao serem questionados se entendem que o setor onde atua é valorizado pelos demais setores. As respostas, diferentemente dos gráficos anteriores, apresentam dispersões e opiniões bem diferentes de um núcleo/setor para outro.



Podemos observar que os núcleos da gerência, assim como a biblioteca, tiveram respostas mais positivas, concordando totalmente ou parcialmente com a afirmativa proposta. A Clínica de Fisioterapia não apresentou nenhuma resposta concordo totalmente, mas demonstrou uma concordância parcial. Já o Centro Olímpico e o LAPEX discordaram totalmente em 60% e 14% respectivamente.

## 10.2 Bloco analítico 2: usuários

O segundo bloco refere-se às respostas dos usuários, ou seja, do público atendido pelos diferentes núcleos ou setores da ESEFID. Para esse público, foram aplicados questionários nos quais, cada respondente, deveria avaliar os aspectos abordados numa escala numérica de um a cinco. Para cada setor, os usuários deveriam ainda atribuir uma nota de zero a dez, qualificando os serviços. Esse bloco teve como referência dois eixos analíticos: Núcleos da Gerência Administrativa; Órgãos Auxiliares e Biblioteca. A divisão do bloco em dois eixos se deu em função do primeiro deles estar diretamente vinculado à implantação do novo sistema de gestão, constituindo núcleos estruturados a partir da implantação da gerência, enquanto o

segundo eixo envolve setores que se relacionam com os núcleos, sofrem influência no seu trabalho a partir do novo modelo, mas não estão inseridos diretamente na mudança.

Em cada eixo analítico, os usuários avaliaram o núcleo, setor ou órgão auxiliar em relação ao ambiente para o atendimento, horários, número de servidores disponíveis, clareza nas informações, cordialidade, agilidade no atendimento e solução de problemas. Na Clínica de Fisioterapia, devido às peculiaridades e condições de saúde de seus usuários, optamos por utilizar o questionário aplicado pela própria equipe local, que já vinha sendo respondido pelos pacientes, sem gerar nova demanda a eles.

### 10.2.1 Eixo analítico 1: Núcleos da Gerência Administrativa

Como já mencionado, a Gerência Administrativa é composta por cinco núcleos: Administrativo, Acadêmico, de Infraestrutura, Organizacional e Financeiro. Os usuários diferem para cada núcleo, envolvendo alunos, docentes ou ambos.

Abaixo, apresentamos uma tabela com os segmentos de usuários respondentes por núcleo.

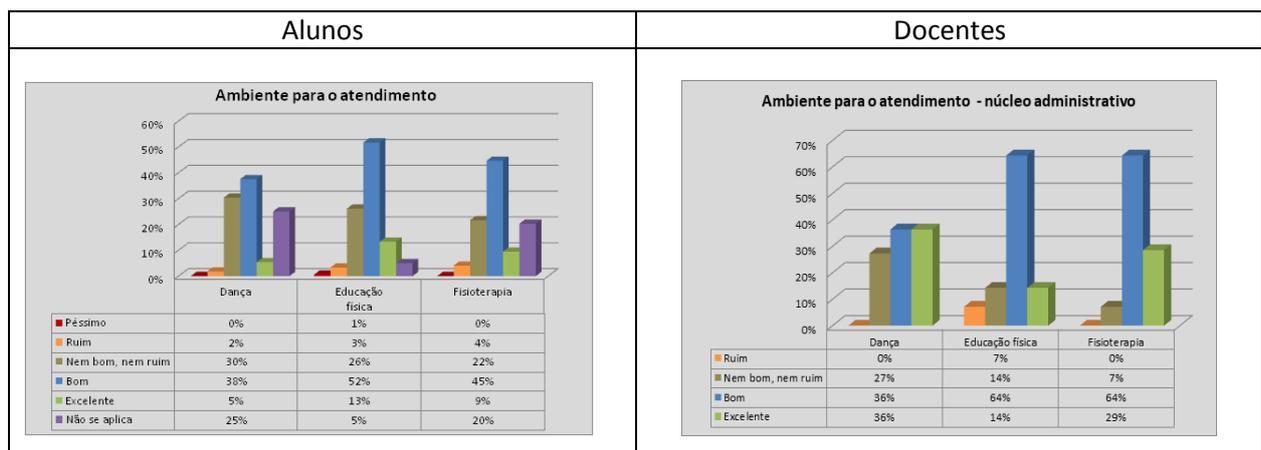
Núcleo	Alunos	Docentes
Administrativo	Sim	Sim
Acadêmico	Sim	Sim
Infraestrutura	Sim	Sim
Organizacional	-	Sim
Financeiro	-	Sim

#### 10.2.1.1 Núcleo Administrativo

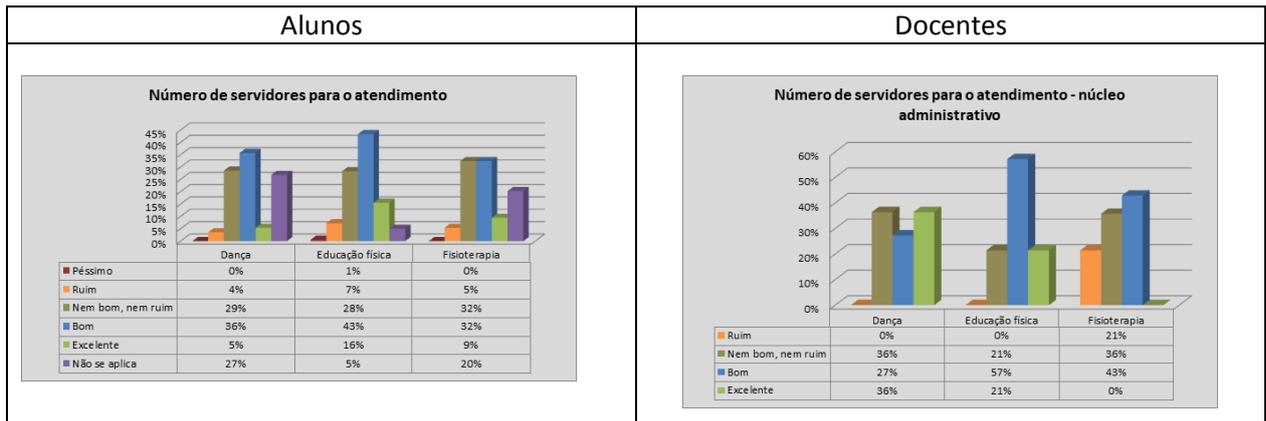
Embora no projeto original o Núcleo Administrativo incluísse, além da sala que ocupa para trabalhos internos, uma recepção, responsável pelo acolhimento e encaminhamento de todas as pessoas que se dirigissem aos Núcleos da Gerência Administrativa, essa ideia foi abandonada poucos meses após a implantação e a recepção foi suprimida. O Núcleo

Administrativo passou a ocupar somente sua sala interna, onde posicionou um pequeno balcão na entrada. O Núcleo atende alunos e docentes em assuntos predominantemente relacionados à extensão e no recebimento de documentos a serem protocolados e encaminhados de um modo geral. Nesse sentido, muitos respondentes da pesquisa não tiveram contato com o setor, ou estabeleceram contato pontual, sem maior aprofundamento. Talvez esse contexto, possa explicar o elevado percentual de respostas *não se aplica* ou *nem bom, nem ruim* quando solicitados para a avaliação do Núcleo, em diferentes aspectos.

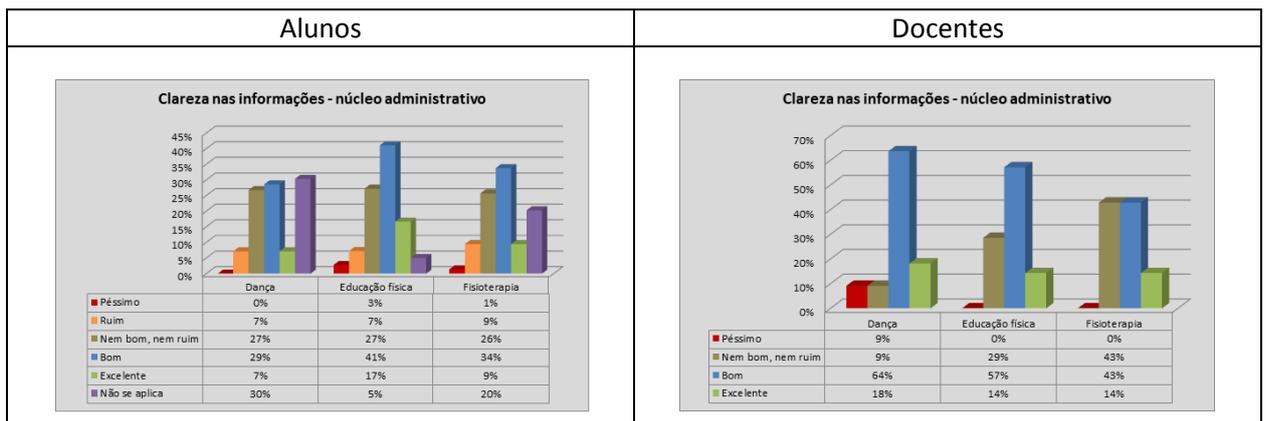
Em relação ao ambiente do Núcleo destinado ao atendimento, a maior parte dos respondentes que se posicionaram, avaliaram como *bom*. Num percentual bem menor aparece o conceito *excelente* e de modo pouco significativo, o conceito *ruim*. No segmento dos docentes, podemos observar que o percentual de avaliações do Curso de Dança com o conceito bom (36%) foi bem inferior ao percentual dos demais cursos (64%), demonstrando maior insatisfação nesse quesito.



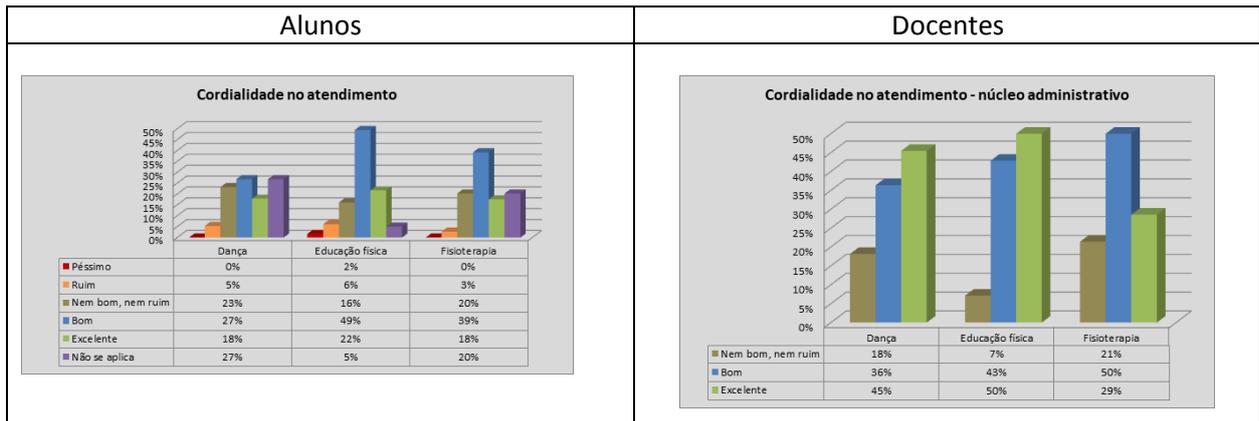
Da mesma forma, predomina dentre os alunos respondentes que se posicionaram, o conceito *bom* para a questão sobre o número de servidores para o atendimento, como podemos observar, no gráfico a seguir. No segmento dos professores, houve um destaque também para o conceito *excelente* nos cursos de Dança (36%) e Educação Física (21%). Entretanto, no curso de Fisioterapia, 21% dos docentes avaliaram este aspecto como *ruim* e não houve percentual de *excelente*.



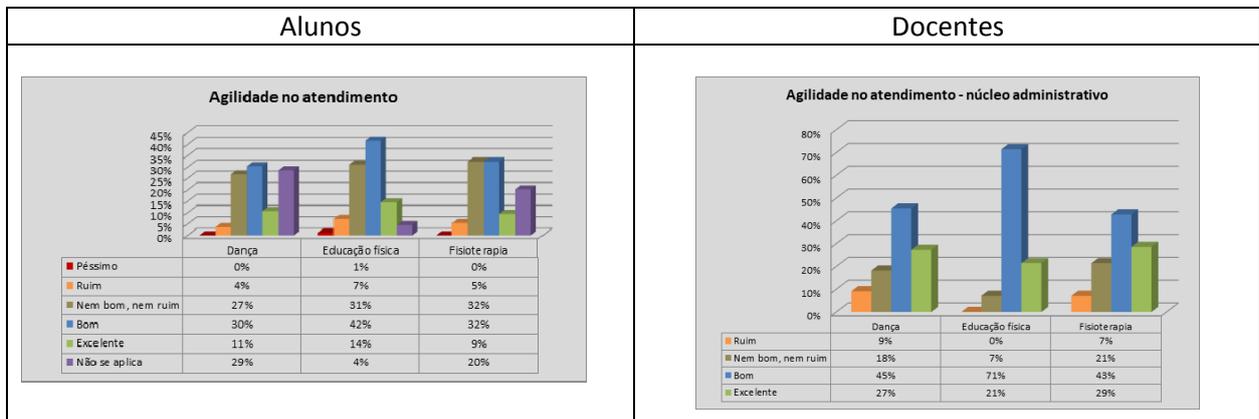
Já em relação à clareza nas informações, embora predomine o conceito *bom*, seguido num percentual bem inferior do *excelente*, começa a aparecer no gráfico dos alunos o conceito *ruim*, percentual que varia de 7 a 9%, conforme o curso. No segmento dos professores, o Curso de Dança, embora num percentual pouco elevado (9%), aponta para o conceito *péssimo*.



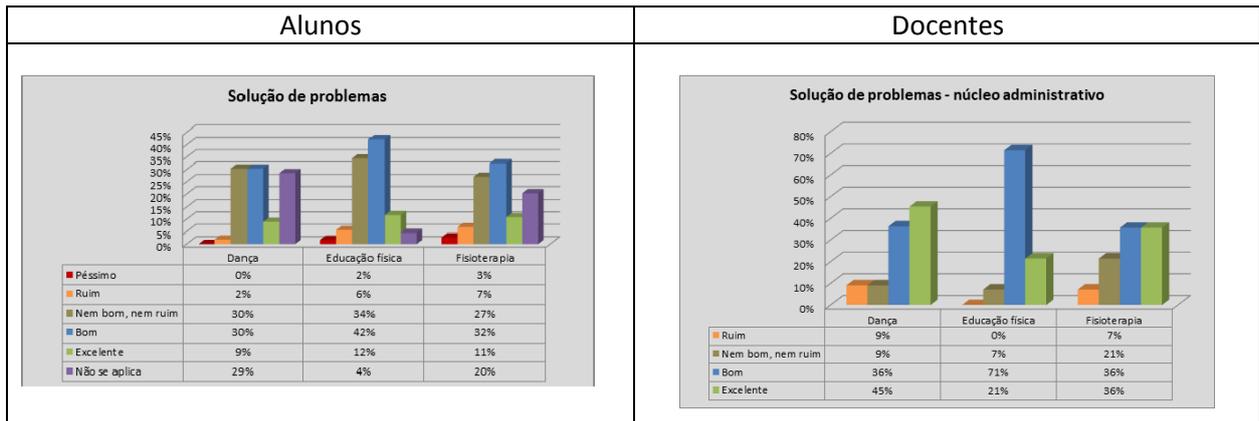
A cordialidade no atendimento foi avaliada pelos alunos predominantemente como boa, com percentuais de 49% Curso de Educação Física, 39% no Curso de Fisioterapia e 27% no Curso de Dança. Nesse segmento, aparecem algumas avaliações com conceito *ruim*, variando de 3 a 6% e no Curso de Educação Física com o conceito *péssimo* (2%). Os docentes avaliaram positivamente a cordialidade no atendimento, predominando os conceitos *bom* e *excelente*.



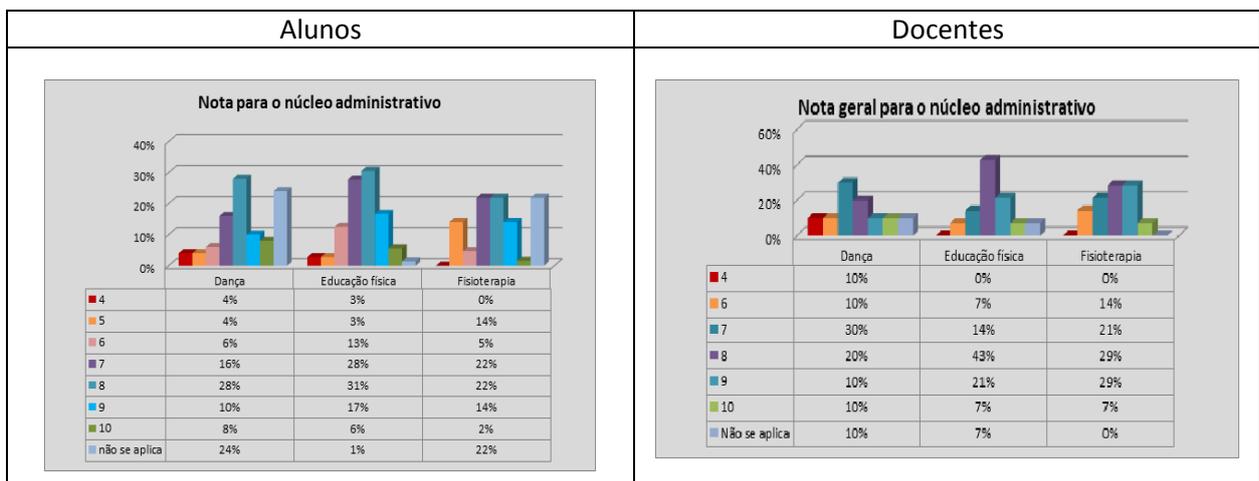
Sobre a agilidade no atendimento, os respondentes que se posicionaram dos dois segmentos avaliaram como boa, sendo esse o conceito predominante. Também aparece em percentuais menores o conceito *excelente* e em percentual bem reduzido o conceito *ruim*.



No segmento dos alunos, predomina o conceito bom no que se refere à solução de problemas. O conceito péssimo aparece num percentual de 2% no Curso de Educação Física e 3% no Curso de Fisioterapia. Há também um percentual reduzido do conceito *ruim*, podendo representar situações isoladas. No segmento dos professores a avaliação desse quesito concentrou respostas entre o conceito *bom* e *excelente*.

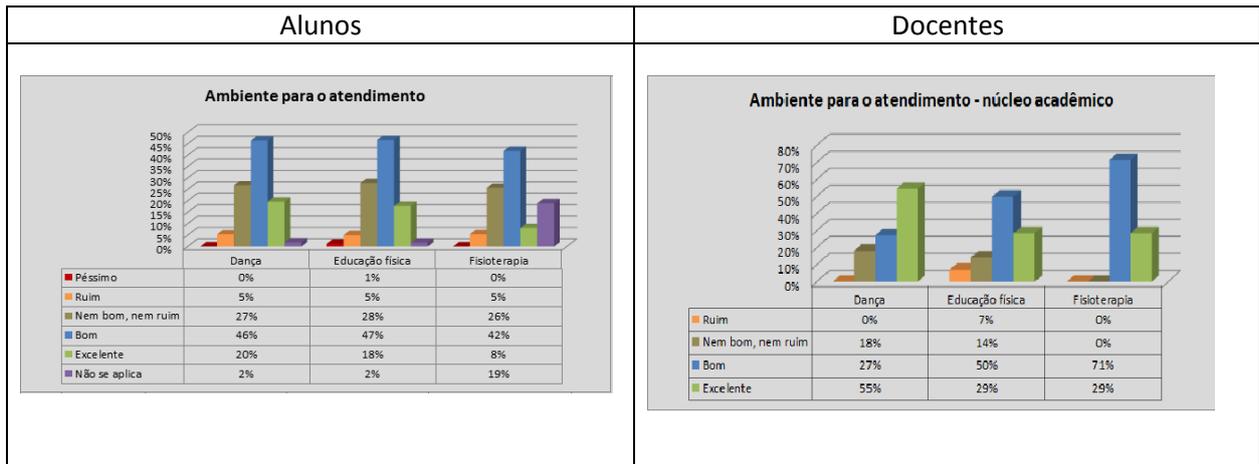


Ao atribuírem uma nota geral ao Núcleo Administrativo, os segmentos apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, com predominância das notas que variam de sete a nove.

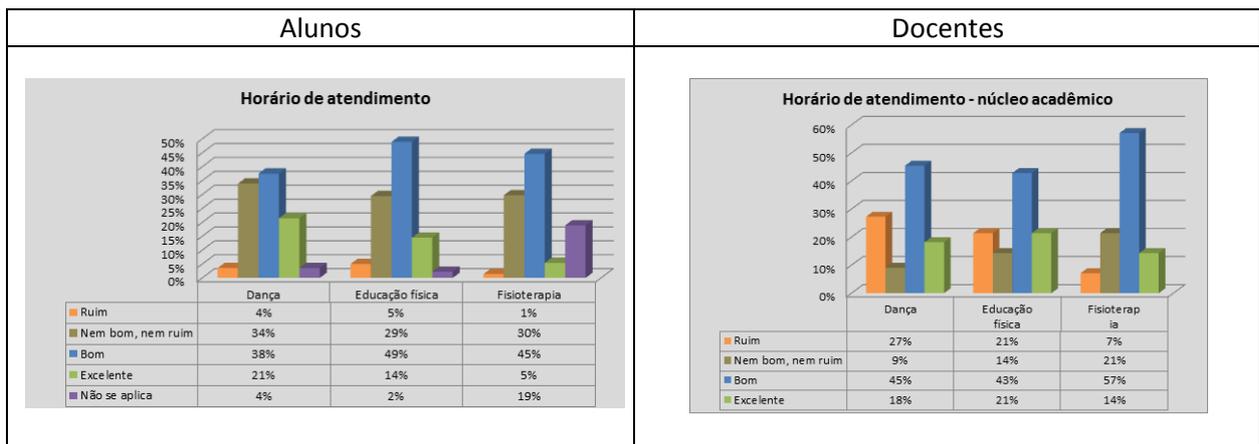


### 10.2.1.2 Núcleo Acadêmico

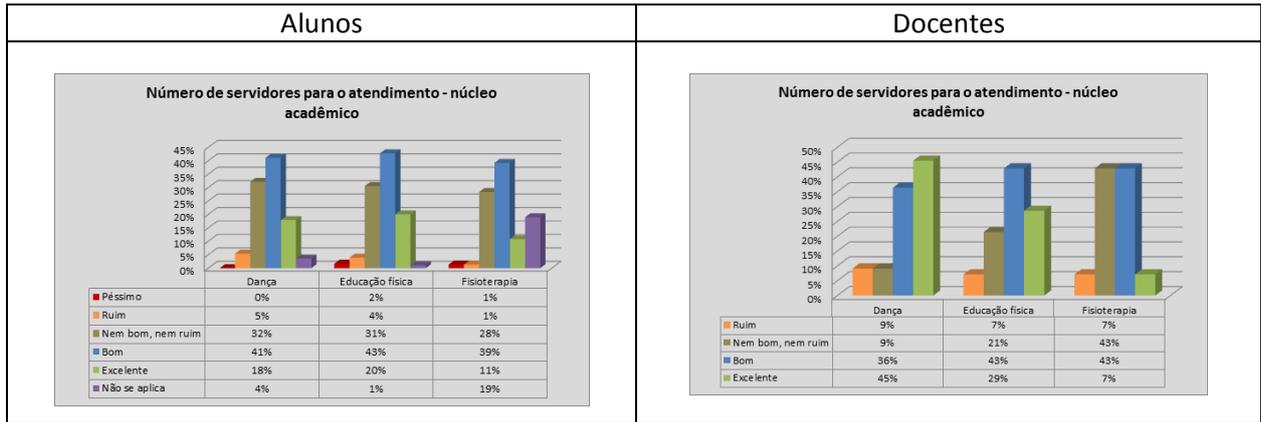
O ambiente para o atendimento do Núcleo acadêmico foi avaliado positivamente com predominância dos conceitos *bom* e *excelente*, tanto no segmento dos alunos, quanto dos docentes.



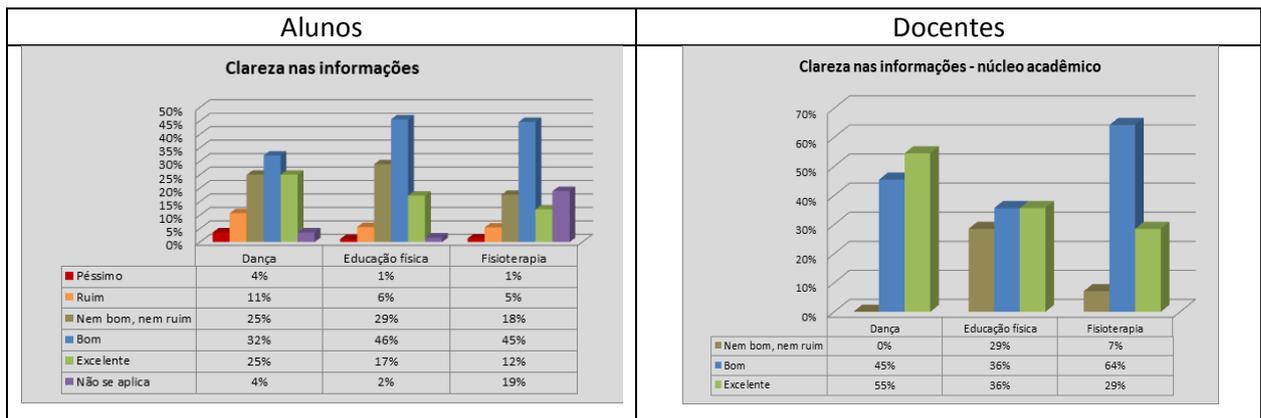
Já em relação ao horário disponibilizado para o atendimento, um percentual significativo de docentes, especialmente dos cursos de Dança (27%) e Educação Física (21%), atribuíram conceito ruim, enquanto no segmento dos alunos destes mesmos cursos, apareceu de modo significativo o conceito *nem bom nem ruim*. Mesmo assim, em ambos os segmentos predominou o conceito *bom*.



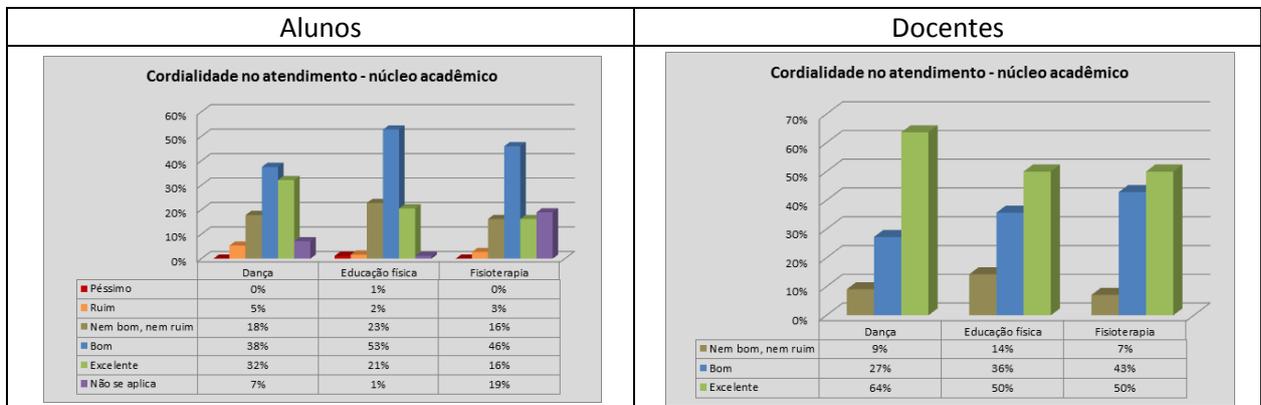
Sobre o número de servidores do Núcleo acadêmico, a avaliação ficou concentrada predominantemente nos conceitos bom e excelente. No segmento dos docentes se evidenciou em percentual de 7 a 9% de respostas com o conceito ruim.



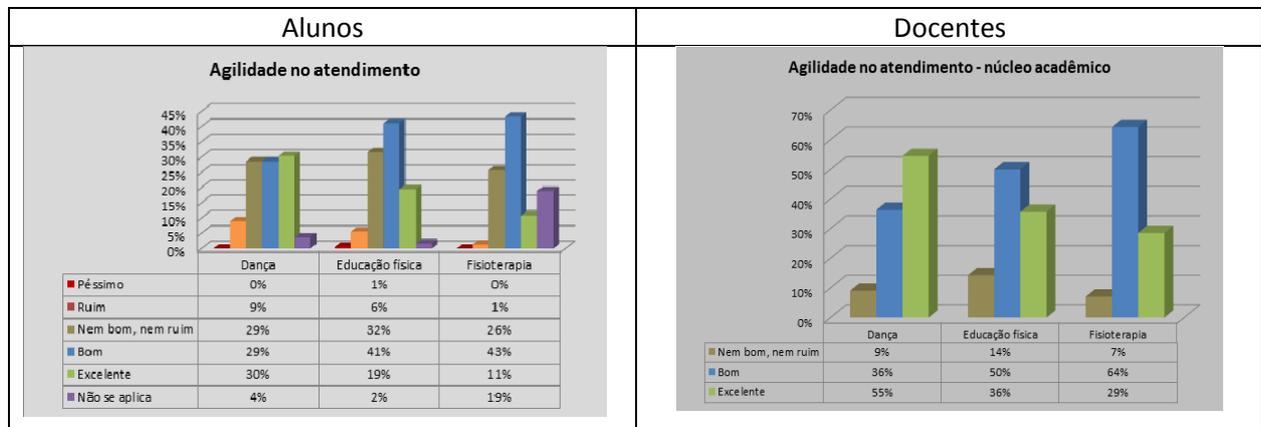
Quanto à clareza nas informações prestadas, as respostas dos docentes que se posicionaram foram exclusivamente direcionadas aos conceitos bom e excelente. No segmento dos alunos prevaleceram as respostas *bom* e *excelente*, porém, já aparece um percentual de 5 a 11% do conceito ruim e no Curso de Dança, 4% de respostas com o conceito péssimo.



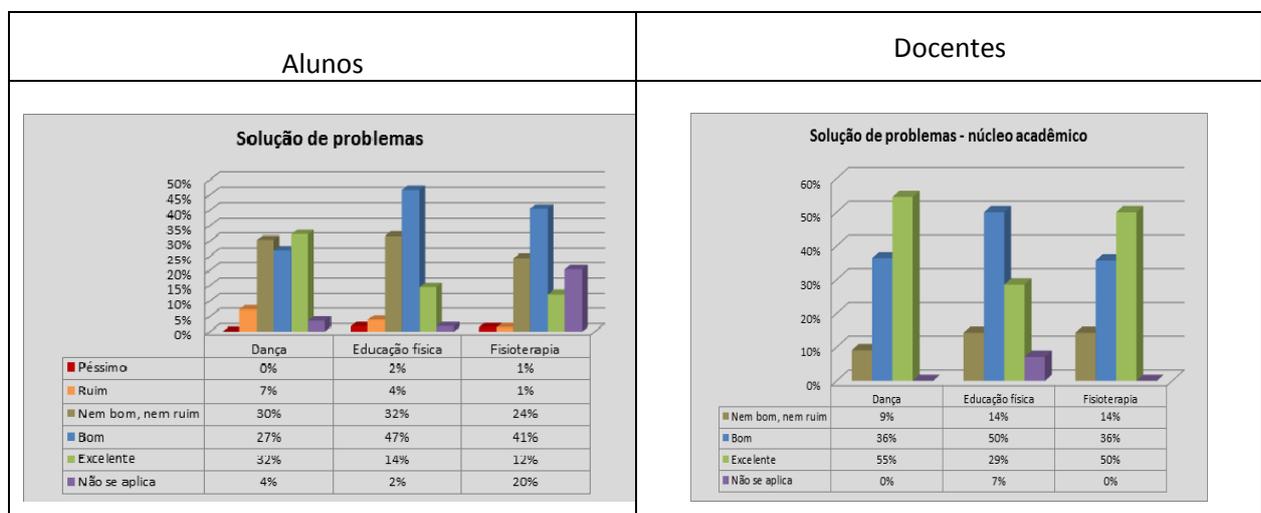
Os percentuais do conceito excelente foram bem significativos na questão referente à cordialidade no atendimento, para o segmento dos docentes. Entre os alunos, prevalece o bom.



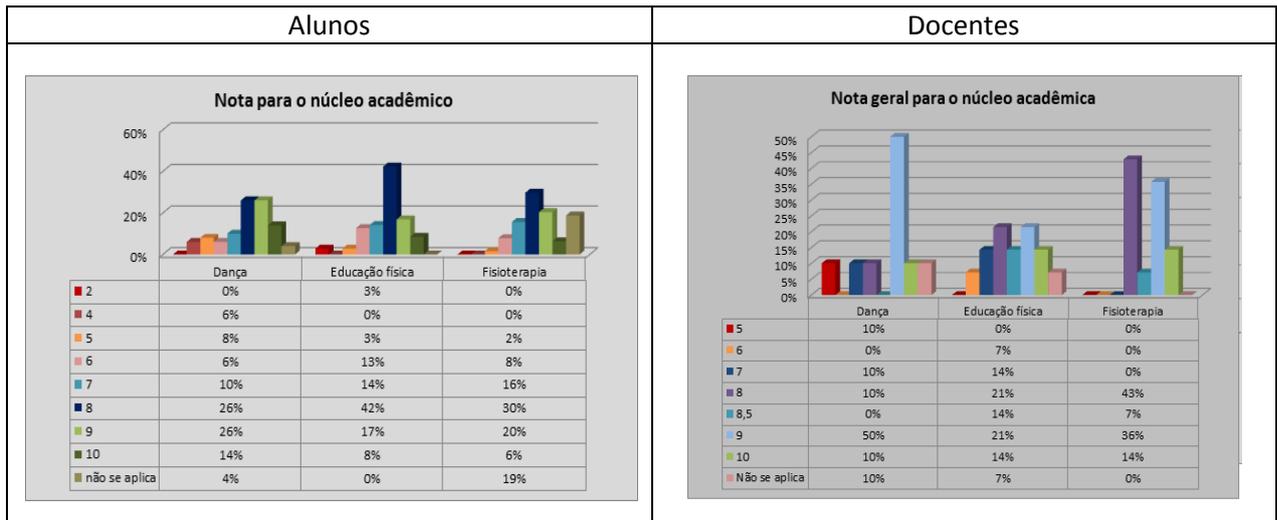
Em relação à agilidade nos processos, a resposta dos docentes as respostas prevalecem entre o conceito *bom* e *excelente*. No segmento dos alunos prevalece o conceito *bom*, mas chegam a aparecer algumas respostas com o conceito *ruim* num percentual de até 9%.



Da mesma forma o gráfico se apresenta diferente entre os segmentos no que trata da solução dos problemas. Os docentes se mostram bastante satisfeitos, ainda que no Curso de Educação Física predomine o conceito *bom* ao *excelente*. Já os alunos têm o percentual de conceito *bom* mais elevado e chegam a apresentar até 7% de conceito *ruim* para esse quesito.

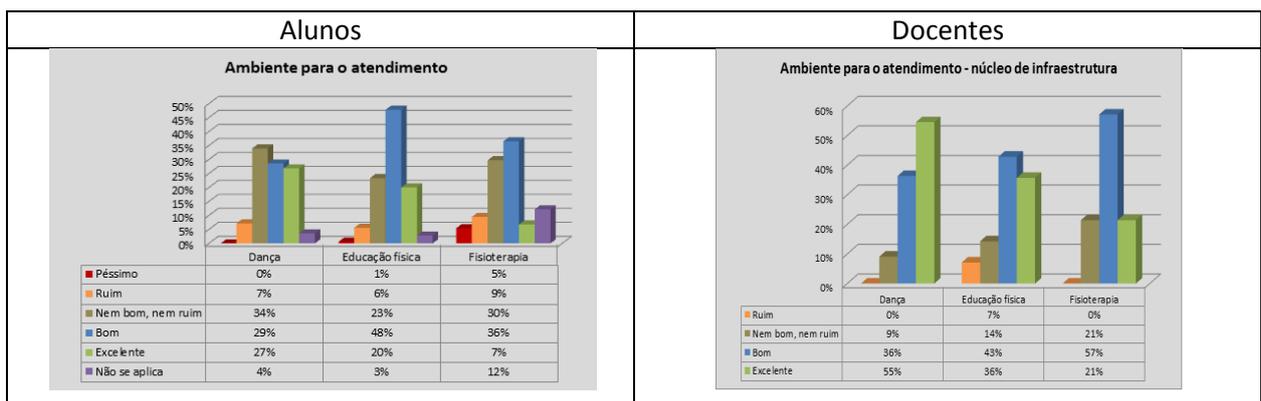


Ao atribuírem uma nota geral ao Núcleo Acadêmico, os segmentos apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, predominando notas superiores a sete. Dentre os docentes do Curso de Dança, 10% avaliou o Núcleo com a nota cinco e dentre os docentes da Educação Física, 7% empregaram nota seis.

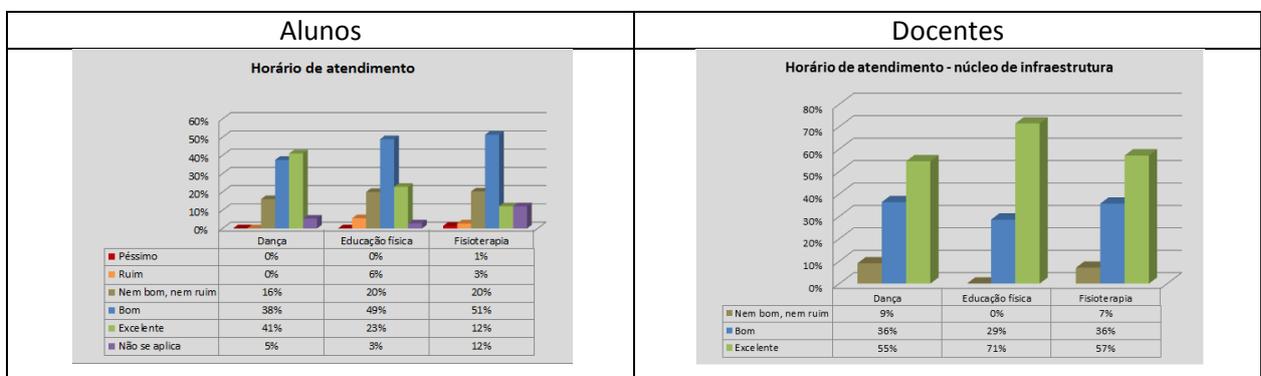


### 10.2.1.3 Núcleo de Infraestrutura

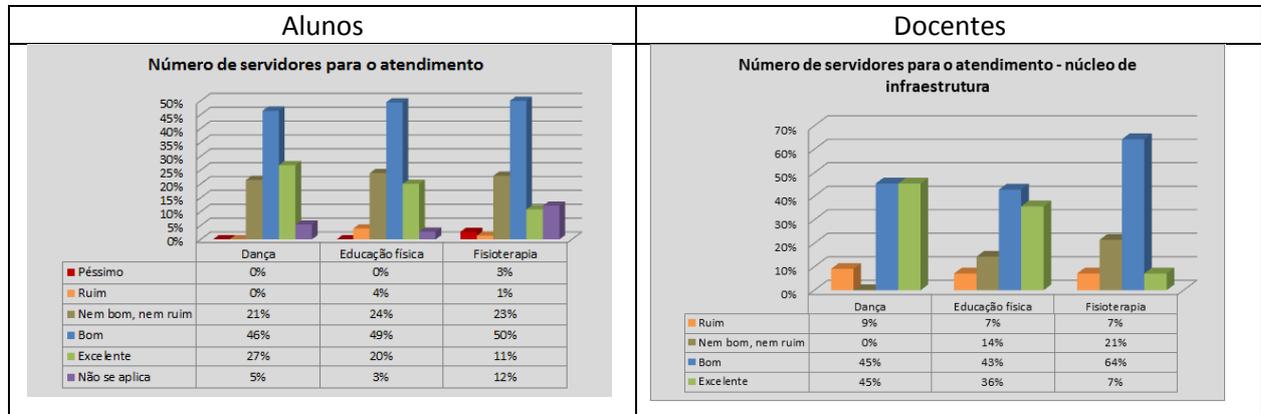
O ambiente para o atendimento no Núcleo Infraestrutura teve avaliação positiva, com predominância dos conceitos bom e excelente em todos os segmentos e cursos.



Da mesma forma, alunos e docentes avaliaram de forma positiva o horário de atendimento, conforme podemos observar nos gráficos abaixo.

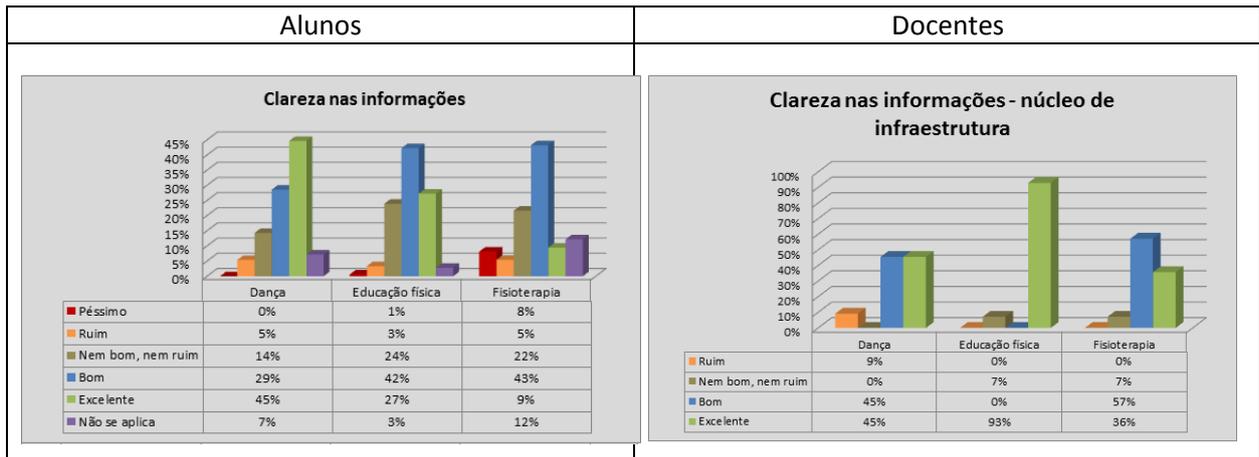


Quanto ao número de servidores para o atendimento, prevaleceu também o conceito bom, seguido do excelente. No entanto, no segmento dos professores podemos observar a utilização do conceito ruim num percentual de 7 a 9%, conforme o curso.

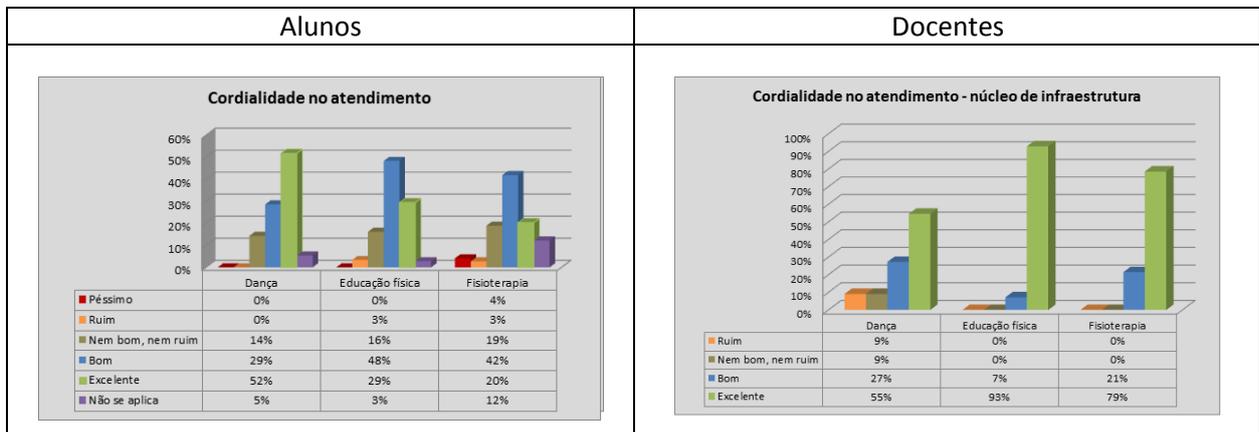


Em relação à clareza nas informações, as respostas foram diferentes não apenas entre os segmentos, mas também entre os cursos, dentro do mesmo segmento. Os docentes do Curso de Educação Física avaliaram como *excelente*, representando esse conceito 100% daqueles que se posicionaram. No Curso de Fisioterapia, predominou o conceito *bom* (57%) e os demais docentes avaliaram como *excelente*. No Curso de Dança, os percentuais foram iguais na resposta *bom* e *excelente*, mas 9% dos docentes utilizaram o conceito *ruim*.

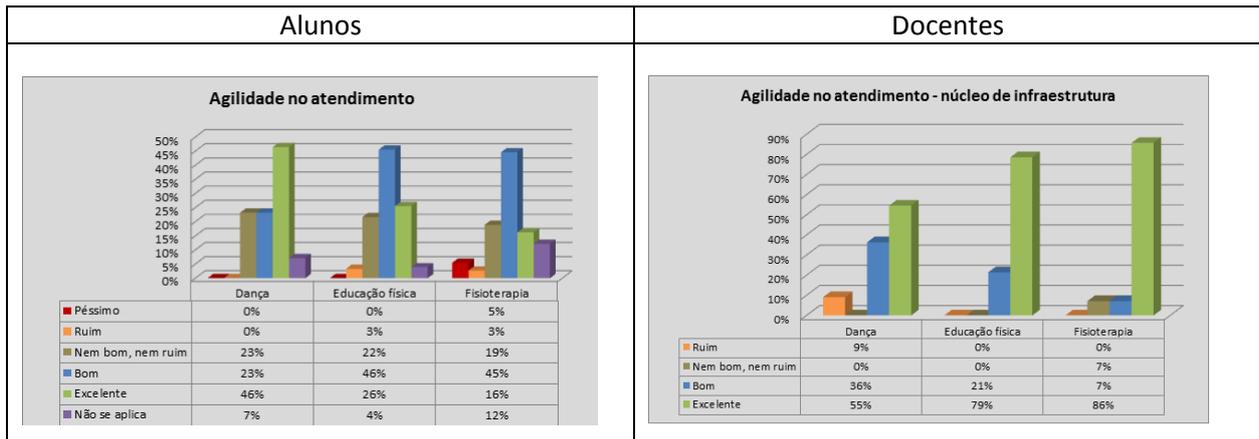
Os alunos, ao avaliarem a clareza das informações, tiveram suas respostas mais distribuídas dentre as diferentes opções. No Curso de Dança prevaleceu o conceito Excelente (45%), seguido do conceito bom (29%). No Curso de Educação Física o maior percentual foi do conceito bom (42%), seguido do conceito excelente (27%). Já no Curso de Fisioterapia, o conceito bom teve percentual de 43% e o conceito excelente apenas 9%, mas 8% dos alunos empregaram o conceito péssimo, seguido do ruim em 5%.



Em relação à cordialidade, ambos os segmentos avaliam como boa ou excelente, aparecendo apenas no curso de Dança, dentre os docentes, um percentual de 9% de conceito ruim e no Curso de Fisioterapia, dentre os alunos, 4% do conceito péssimo.

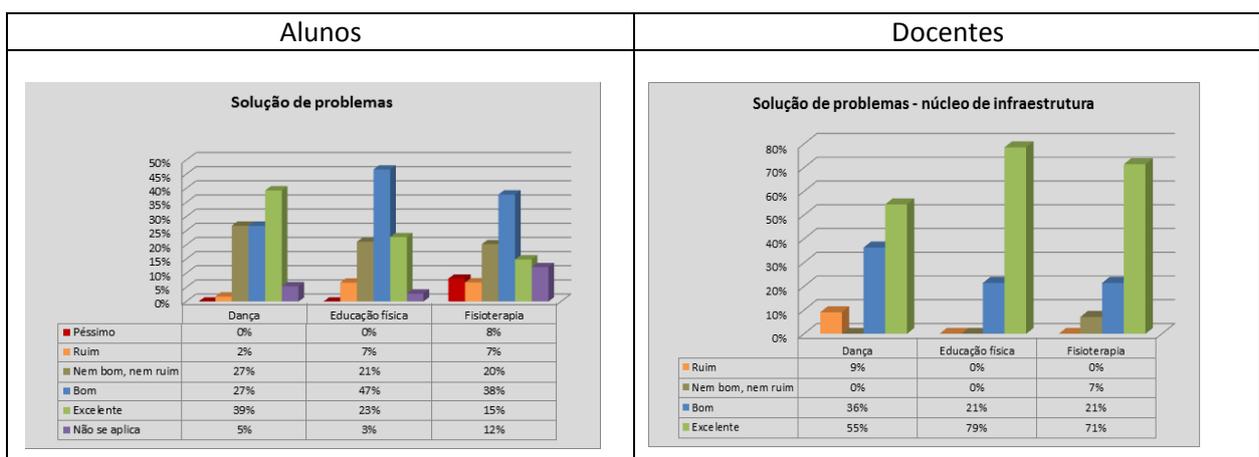


A agilidade no atendimento é avaliada pelos docentes, predominantemente como *excelente*, nos três cursos. No Curso de Dança destaca-se um percentual de 9% do conceito *ruim*. Os alunos da Dança avaliaram predominantemente com o conceito *excelente* (46%), seguido do *bom* (23%). Já no Curso de Educação Física e Fisioterapia, prevaleceu o conceito *bom*.

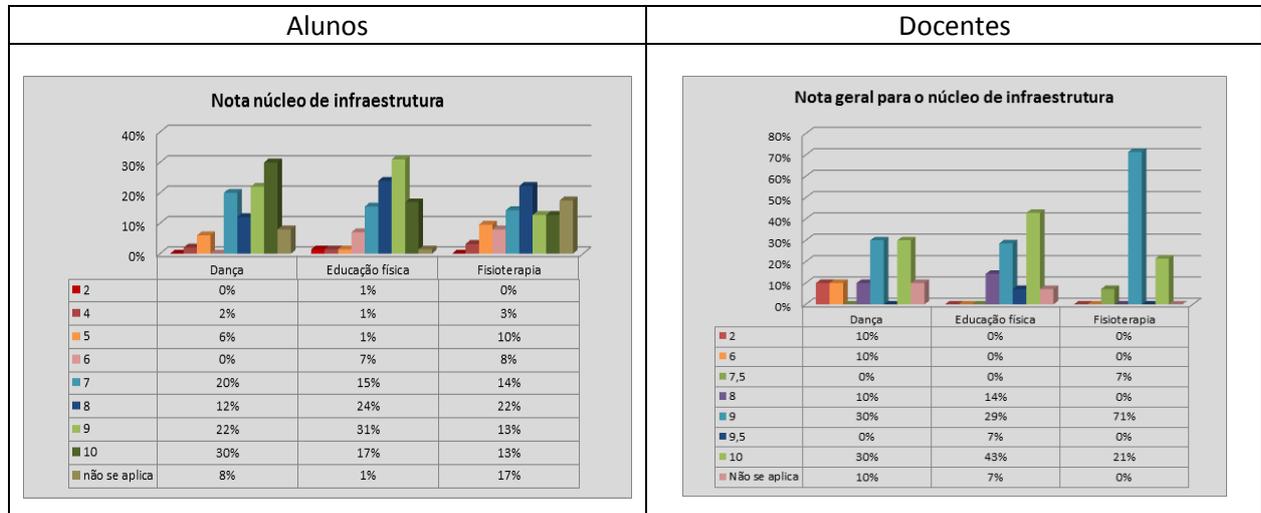


A solução de problemas no Núcleo de Infraestrutura tem avaliações diferentes entre docentes e alunos. Enquanto os docentes avaliam predominantemente com o conceito excelente, seguido do conceito bom, os alunos tem respostas mais distribuídas dentre as opções. Vale destacar que Curso de Dança, um percentual de 9% dos docentes avaliou como ruim a solução de problemas na infraestrutura.

Os alunos dos Cursos de Educação Física e Fisioterapia atribuíram predominantemente o conceito bom a esse quesito, seguido do conceito excelente. Num percentual de 8% os alunos da Fisioterapia atribuíram o conceito péssimo e 7% o conceito ruim, assim como 7% dos alunos da Educação Física empregou o conceito ruim. Já no Curso de Dança, os alunos avaliaram a solução de problemas predominantemente como excelente (39%) ou boa (27%) apresentando apenas 2% de respostas com o conceito *ruim*.



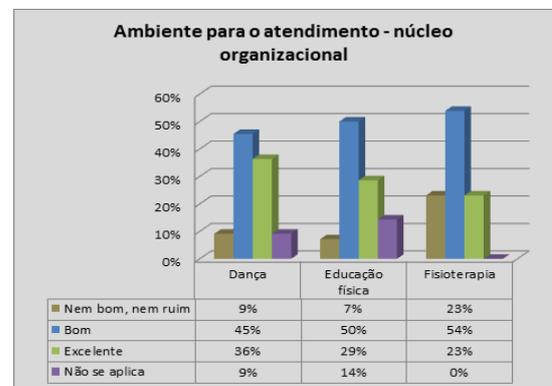
Ao atribuírem uma nota geral ao Núcleo de Infraestrutura, os segmentos apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, predominando no segmento dos alunos notas de sete a dez e no segmento dos docentes notas de nove a dez.



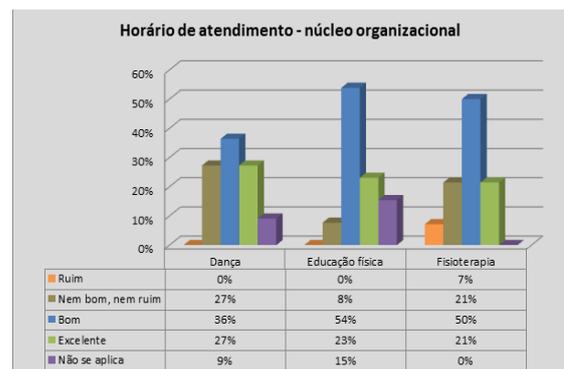
#### 10.2.1.4 Núcleo Organizacional

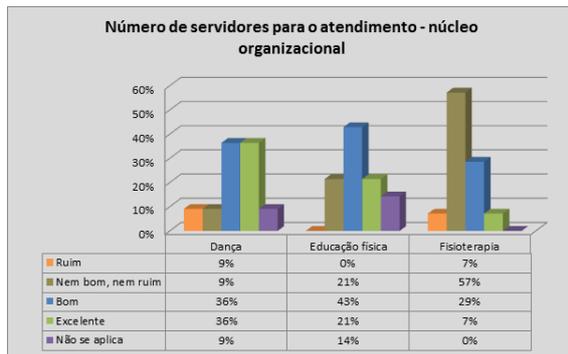
O núcleo Organizacional não atende diretamente o segmento dos alunos. Assim, os resultados apresentados referem-se exclusivamente às respostas dos docentes.

Em relação ao ambiente do Núcleo Organizacional para o atendimento, os docentes avaliaram positivamente, sendo que as respostas daqueles que se posicionaram, ficaram concentradas exclusivamente nos conceitos *bom* e *excelente*.

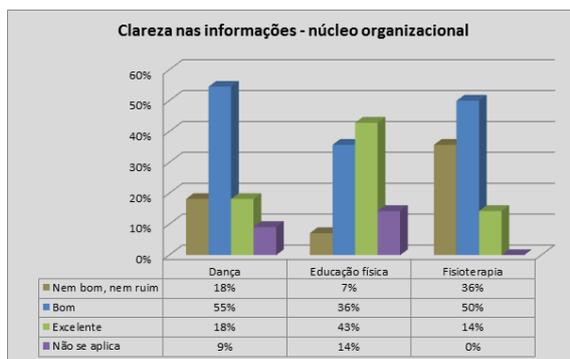


Da mesma forma, a avaliação dos docentes aponta que o horário de atendimento é bom ou excelente, sendo que apenas 7% dos professores da Fisioterapia utilizaram o conceito ruim para esse quesito.



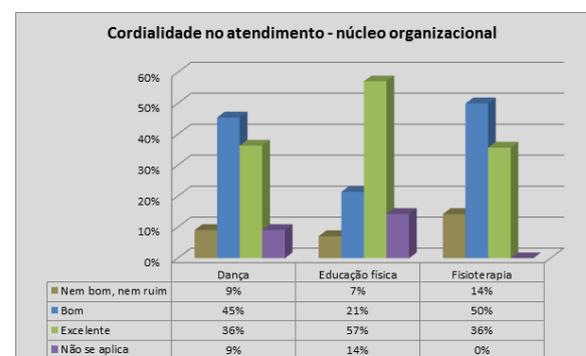
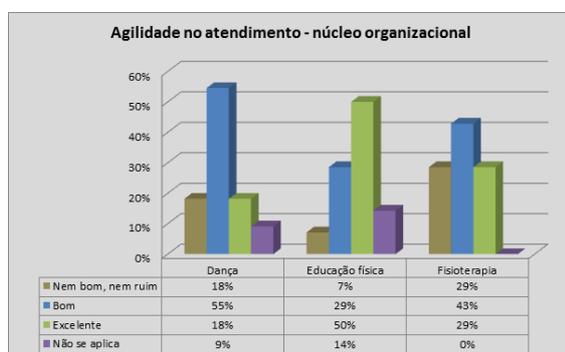


Sobre o número de servidores para o atendimento, os docentes dos cursos de Dança e Educação Física avaliaram predominantemente como *bom* ou *excelente*, embora no Curso de Dança tenha sido empregado o conceito *ruim* num percentual de 9%. No Curso de fisioterapia, destaca-se o elevado percentual de respondentes que não se posicionaram sobre o assunto, utilizando o conceito *nem bom, nem ruim*.

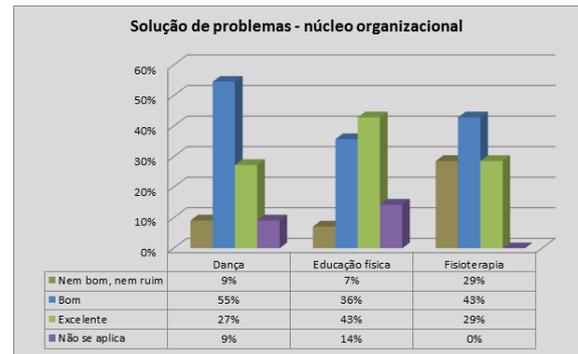


Já em relação à clareza das informações prestadas, a avaliação foi muito positiva, prevalecendo o conceito bom ou excelente em todos os cursos.

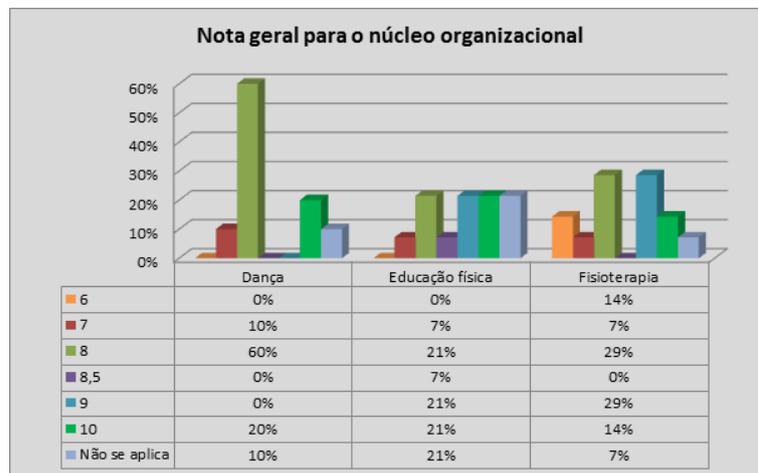
A agilidade e a cordialidade no atendimento do Núcleo Organizacional foram avaliadas exclusivamente com os conceitos bom e excelente, evidenciando satisfação dos docentes nesse aspecto.



Da mesma forma, os docentes apontaram que a solução de problemas nesse Núcleo é boa ou excelente, como podemos observar no gráfico ao lado.



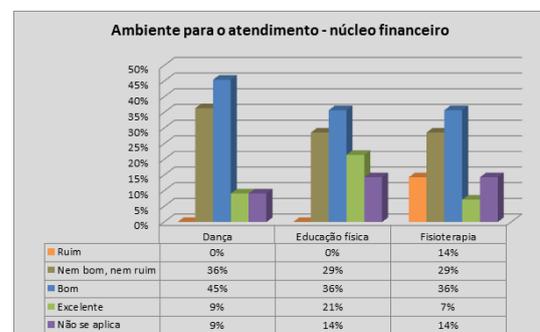
Ao atribuírem uma nota geral ao Núcleo Organizacional, os docentes apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, predominando a nota oito no Curso de Dança e com uma avaliação mais distribuída nos Cursos de Educação Física e Fisioterapia, entre as notas oito e dez.



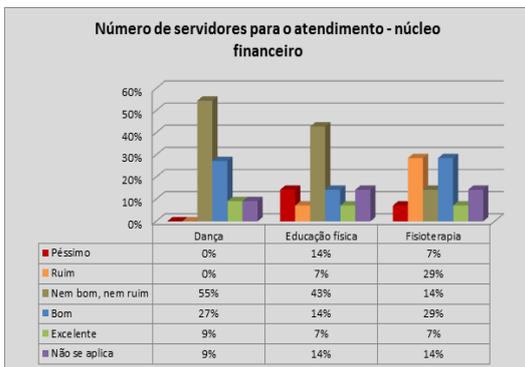
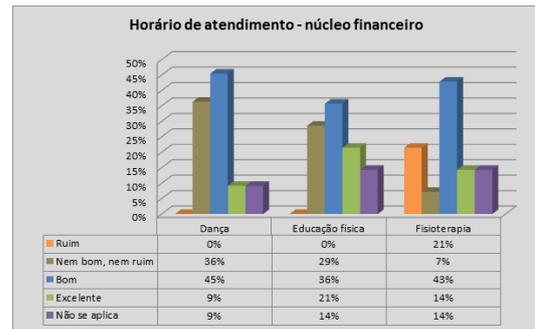
### 10.2.1.5 Núcleo Financeiro

O núcleo Financeiro não atende diretamente o segmento dos alunos. Assim, os resultados apresentados referem-se exclusivamente às respostas dos docentes.

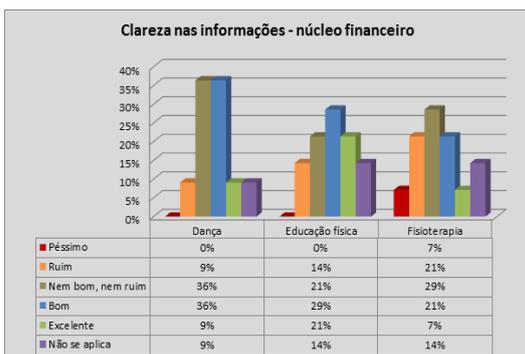
Em relação ao ambiente do Núcleo Organizacional para o atendimento, as respostas foram predominantes no conceito *bom*, havendo um percentual significativo de docentes que não se posicionaram e 14% de docentes do Curso de Fisioterapia que empregaram o conceito *ruim*.



Quanto ao horário de atendimento, prevaleceu o conceito bom nos três cursos, porém, 21% dos professores da Fisioterapia utilizaram o conceito ruim para esse quesito, evidenciando certa insatisfação.

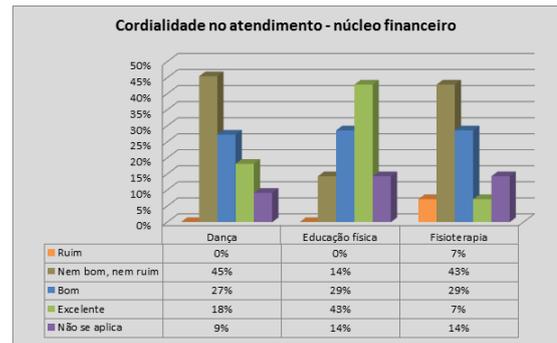


Sobre o número de servidores para o atendimento, os docentes dos cursos de Dança avaliaram predominantemente como *bom*, porém no Curso de Educação Física e Fisioterapia houve um percentual de 14% e 7% respectivamente, que empregaram o conceito *péssimo*. Houve ainda um percentual de 7% no Curso de Educação Física e de 29% no Curso de Fisioterapia, que avaliou esse quesito como *ruim*.

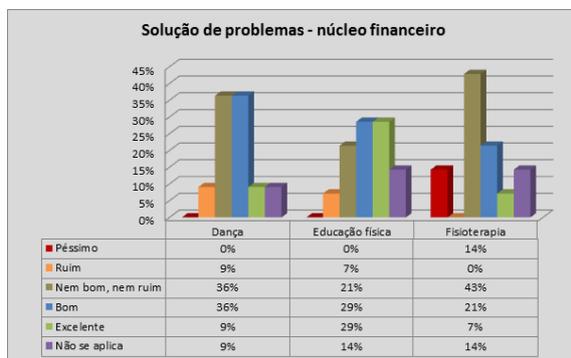
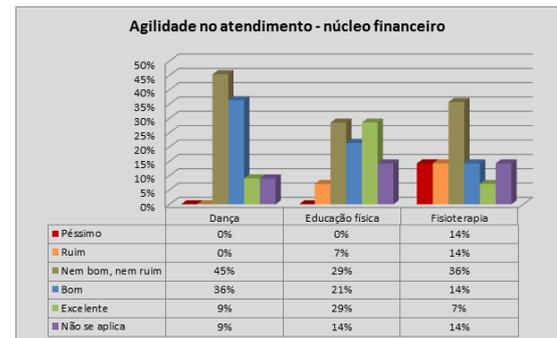


Em relação à clareza das informações prestadas, a avaliação teve predominância positiva nos cursos de Dança e Educação Física, mas no Curso de Fisioterapia teve percentuais iguais, de 21% na utilização dos conceitos *bom* e *ruim*. Da mesma forma, os conceitos excelente e péssimo foram empregados com o mesmo percentual, de 7% nesse curso.

A cordialidade no atendimento foi um aspecto bem avaliado, com predominância do conceito bom ou excelente, embora um elevado número de docentes não tenha se posicionado, como podemos observar no gráfico.

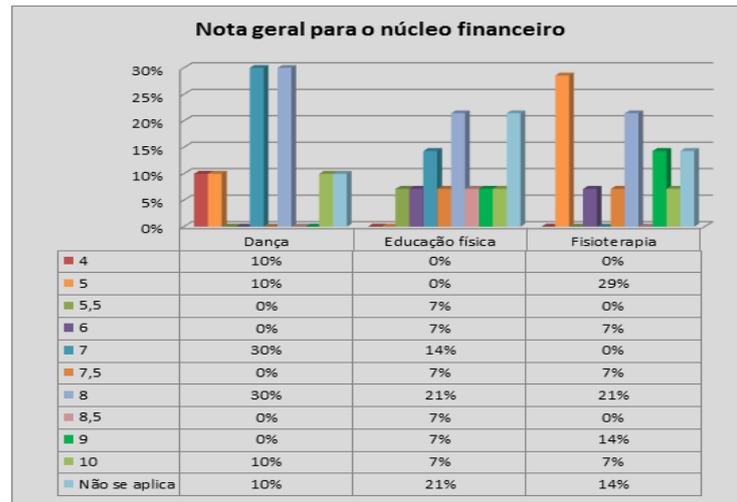


Já em relação à agilidade no atendimento, a avaliação ficou mais distribuída destacando-se o grande número de respondentes da Dança que não se posicionaram e a insatisfação no Curso de Fisioterapia.



O resultado para a solução de problemas no Núcleo Financeiro foi semelhante à agilidade no atendimento, destacando a insatisfação no Curso de Fisioterapia. No entanto, nesse aspecto já surge um percentual de respostas negativas também no Curso de Dança.

Ao atribuírem uma nota geral ao Núcleo Financeiro, os docentes apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, predominando notas sete e oito no Curso de Dança, nota oito no Curso de Educação Física, nota cinco no Curso de Fisioterapia.



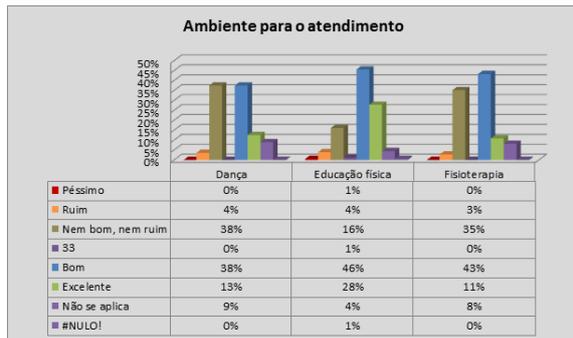
### 10.2.2 Eixo analítico 2: Órgãos Auxiliares e Biblioteca

Nesse eixo analítico, apresentaremos os resultados referentes aos setores e órgãos que não fazem parte da Gerência Administrativa, porém atuam em interface com todos os Núcleos no desempenho de suas funções. Fazem parte desse eixo a Biblioteca, o Centro Olímpico, a Clínica de Fisioterapia e o Laboratório de Pesquisa do Exercício – LAPEX. Os usuários diferem para cada setor/órgão, envolvendo alunos, docentes ou ainda o público externo, sem vínculo com a Universidade.

#### 10.2.2.1 Centro Olímpico

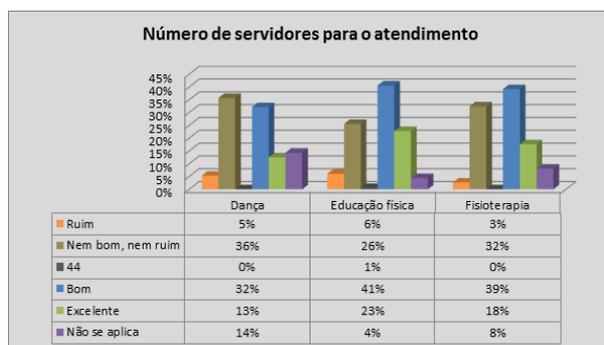
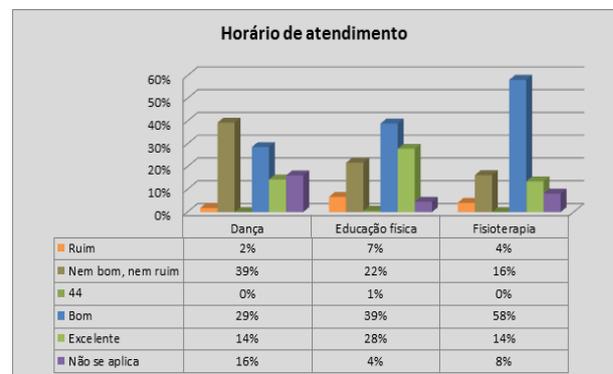
O Centro Olímpico é um Órgão Auxiliar, e como tal, tem como principal função dar apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na Unidade. Suas atividades são abrangentes, porém, por muito tempo ficaram mais focadas na oferta de projetos de extensão na área das atividades aquáticas e posteriormente no Celari e na musculação. Assim, segundo a coordenação, o Centro Olímpico está passando por um processo de reestruturação e resgate da sua identidade.

Os usuários que avaliaram o Centro Olímpico foram os alunos, porém sua participação nesse espaço ainda está bastante restrita às aulas que são ministradas nas piscinas ou projetos de extensão dos quais participam. Nesse sentido, ao interpretar os resultados, é importante considerar que provavelmente consistem numa percepção parcial do setor.



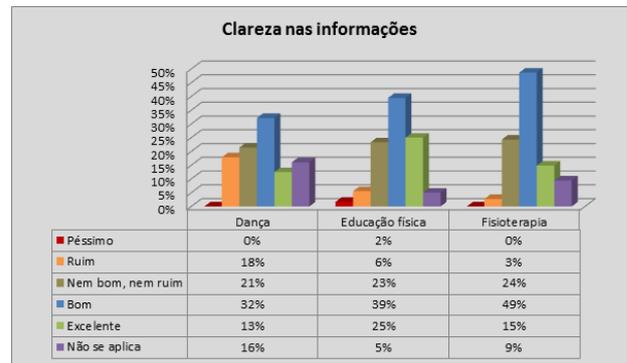
Em relação ao ambiente para o atendimento, os alunos avaliaram predominantemente com o conceito *bom*, no entanto, nos Cursos de Dança e Fisioterapia o conceito *nem bom, nem ruim* apareceu num percentual bastante elevado, quase igual ao *bom*.

Quanto ao horário de atendimento, a maioria dos alunos empregou conceito bom nos Cursos de Educação Física e Fisioterapia. No Curso de Dança, prevaleceu o conceito nem bom, nem ruim.

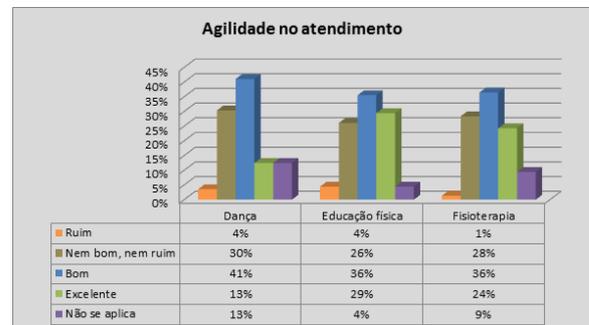
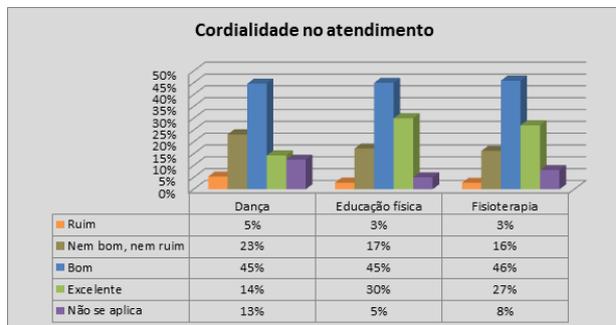


Sobre o número de servidores para o atendimento, o conceito nem bom, nem ruim prevaleceu para o curso de Dança e apresentou-se num percentual elevado para os demais cursos. Nos Cursos de Educação Física e Fisioterapia o conceito bom foi predominante.

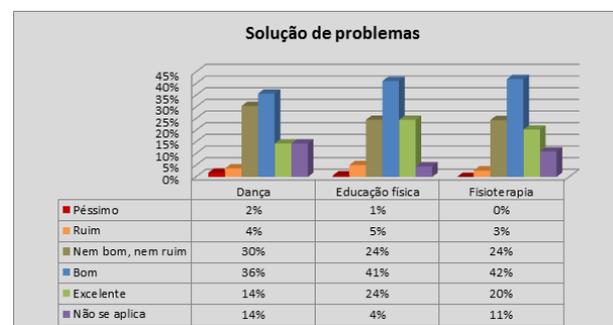
Já em relação à clareza nas informações, os alunos da dança avaliam predominantemente como *bom* (32%) ou *nem bom, nem ruim* (21%), porém, 18% avalia como *ruim*. Dentre os alunos da Educação Física também prevalece o conceito bom (39%) ou *nem bom, nem ruim* (23%) e o conceito *ruim* é utilizado num percentual menor, de 6%. Na Fisioterapia, 49% dos alunos avaliam como bom e 24% como *nem bom, nem ruim*.



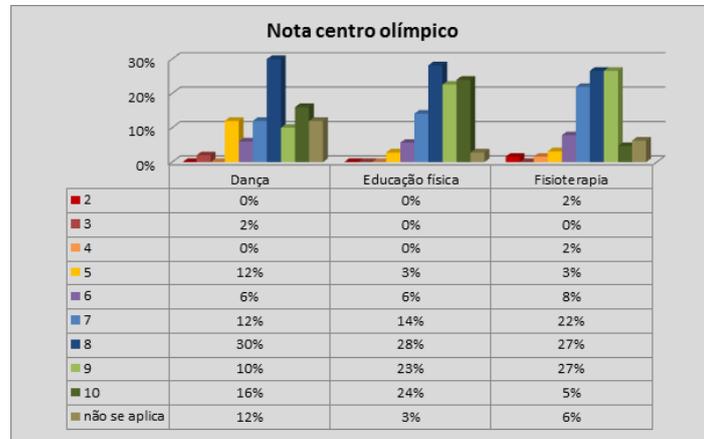
Nos quesitos cordialidade e agilidade no atendimento, a avaliação foi positiva, concentrando o maior percentual de avaliações no conceito bom e excelente. O conceito *nem bom, nem ruim* continua aparecendo de forma expressiva.



Em relação à solução de problemas os alunos avaliaram predominantemente com o conceito *bom*, seguido do *nem bom, nem ruim*.

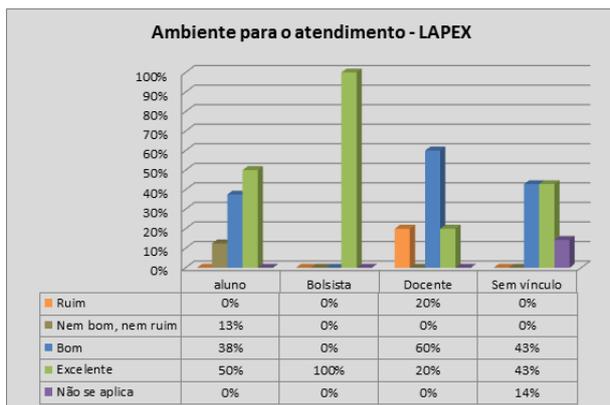


Ao atribuírem uma nota geral ao Centro Olímpico, os alunos apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, predominando nota oito no Curso de Dança, de oito a dez no Curso de Educação Física, e notas oito e nove no Curso de Fisioterapia.



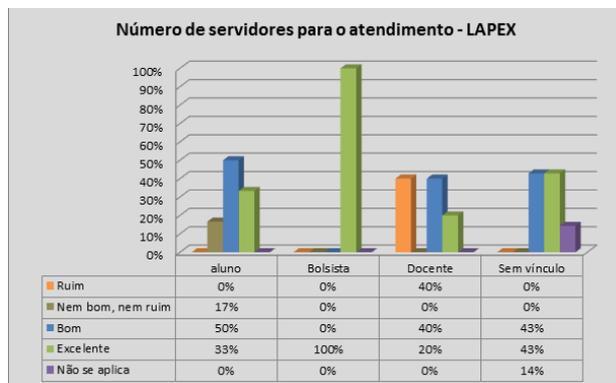
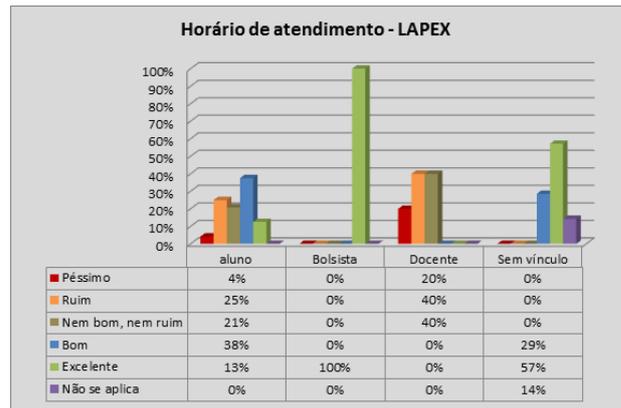
### 10.2.2.2 Laboratório de pesquisas do exercício - LAPEX

O LAPEX é um Órgão Auxiliar que proporciona e incentiva pesquisas relacionadas à Educação Física e áreas afins. Nesse sentido, tem como usuários os docentes da ESEFID que desenvolvem pesquisas, estagiários, bolsistas e alunos da Unidade ou mesmo de outras Instituições, com as quais a Universidade colabora. Organizamos os usuários em quatro categorias: docentes, alunos, bolsistas e pessoas sem vínculo com a Universidade.



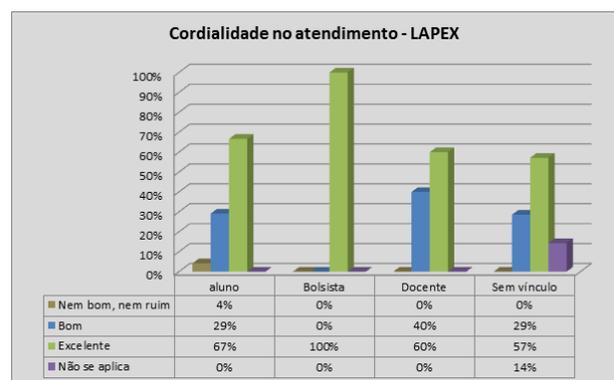
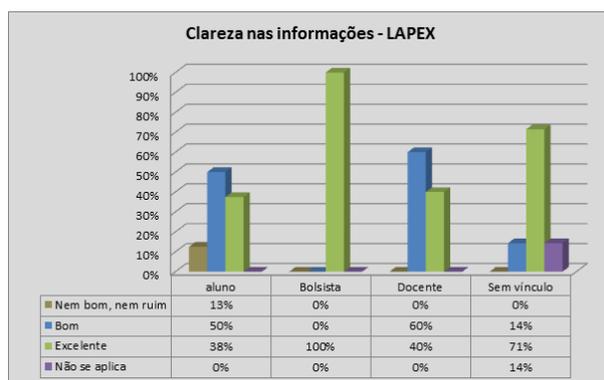
Os usuários avaliaram o ambiente para o atendimento como excelente (100%) na categoria dos bolsistas, predominantemente excelente (55%) na categoria dos alunos, e excelente (43%) ou bom (43%) na categoria das pessoas sem vínculo. Os docentes atribuíram predominantemente o conceito bom (60%), mas também utilizaram o conceito ruim (20%).

Em relação ao horário de atendimento, os bolsistas atribuíram conceito *excelente* (100%) e os usuários sem vínculo, conceito *excelente* (57%) ou *bom* (14%). Em contrapartida, os docentes avaliaram como ruim (40%) ou péssimo (20%). Os alunos ficaram divididos entre os conceitos bom (38%), ruim (25%) ou péssimo (4%).

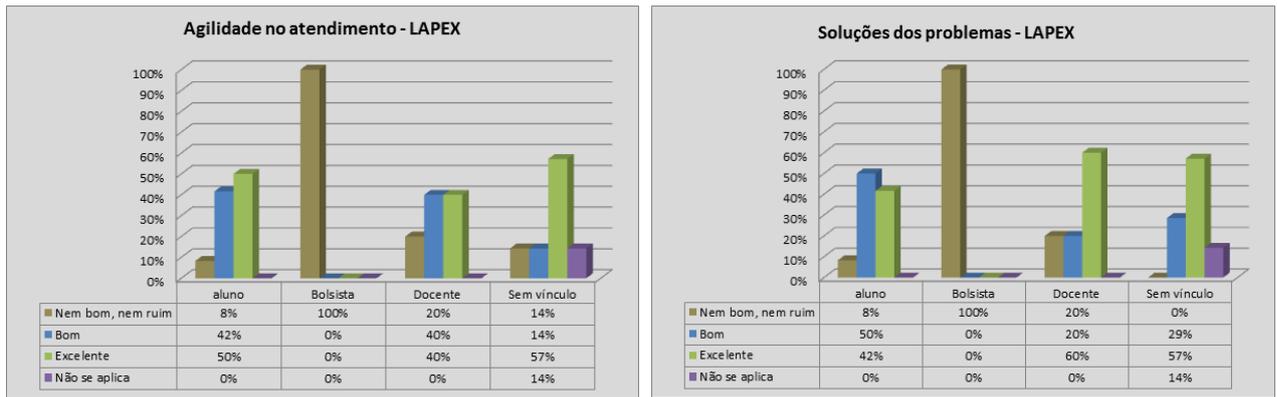


Quanto ao número de servidores do LAPEX, os docentes ficaram divididos entre os conceitos *bom* (40%) e *ruim* (40%). Os demais segmentos avaliaram esse quesito como *excelente* ou *bom*.

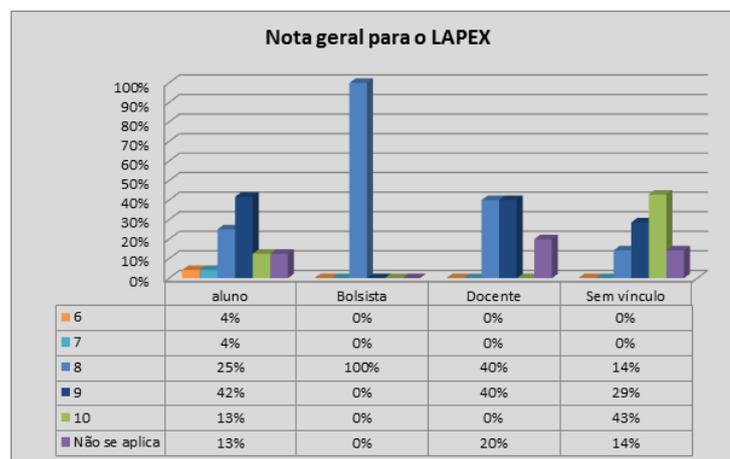
Os usuários dos diferentes segmentos avaliaram positivamente a clareza das informações prestadas pelo LAPEX, bem como a cordialidade no atendimento, atribuindo conceitos *excelente* ou *bom*.



A agilidade no atendimento e a solução de problemas foram avaliadas com os conceitos *excelente* e *bom* por todos os segmentos, exceto os bolsistas, que não emitiram posicionamento, expressando o conceito *nem bom, nem ruim*.



Ao atribuírem uma nota geral ao LAPEX, os usuários apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, predominando nota nove no segmento dos alunos, oito (100%) no segmento dos bolsistas, 8 (40%) ou 9 (40%) no segmento dos docentes e 10 (43%) no segmento das pessoas sem vínculo.



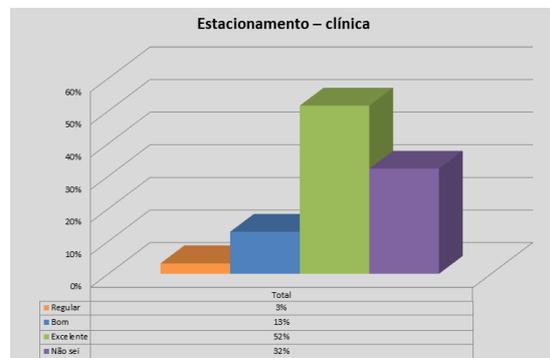
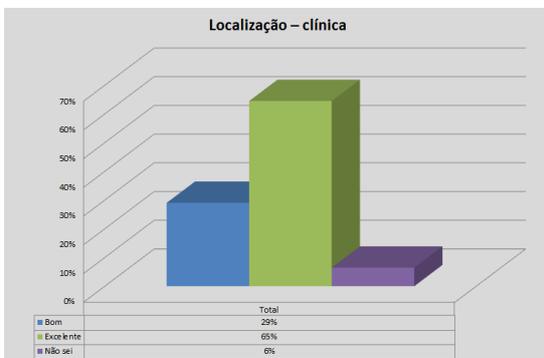
### 10.2.2.3 Clínica de Fisioterapia

A Clínica de Fisioterapia é um Órgão Auxiliar que atende pacientes nas áreas de Fisioterapia Musculoesquelética, Fisioterapia Desportiva, Fisioterapia Neurofuncional no Adulto, Fisioterapia Neurofuncional na Criança e no Adolescente, Fisioterapia na Saúde da Mulher e do Homem, Educação Postural e Programa de Intervenção Motora Precoce são prestados pelos graduandos do Curso de Fisioterapia da UFRGS sob supervisão de docentes e/ou fisioterapeutas lotados na ESEFID. Nesse sentido, tem como usuários todos os pacientes atendidos, que podem ter vínculo ou não com a Universidade.

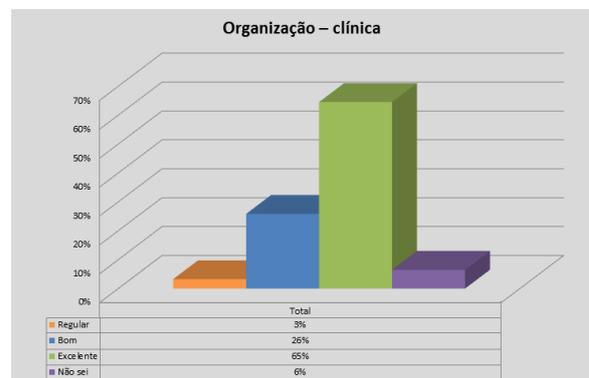
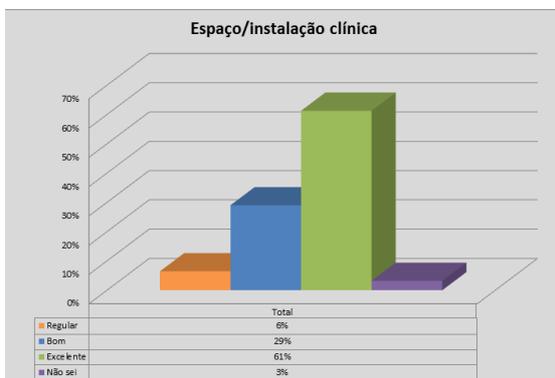
Devido às condições de saúde dos pacientes atendidos na Clínica, houve certa dificuldade na aplicação dos instrumentos avaliativos pensados inicialmente para todos os setores. Assim, optamos por considerar um instrumento já aplicado regularmente pelo setor para avaliação dos serviços prestados, sem gerar nova demanda de aplicação e desgaste dos pacientes.

A seguir, apresentamos os resultados obtidos a partir desse instrumento.

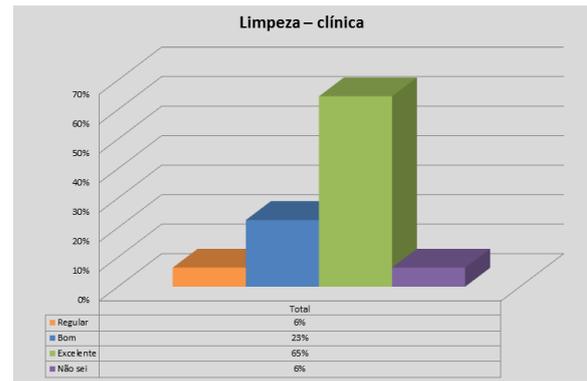
Os pacientes da Clínica consideram sua localização predominantemente *excelente* (65%), sendo que apenas 29% avaliou esse aspecto como *bom*. Já o estacionamento, 52% avaliou como *excelente*, 13% como *bom* e um percentual de 3% referiu esse quesito como *regular*.



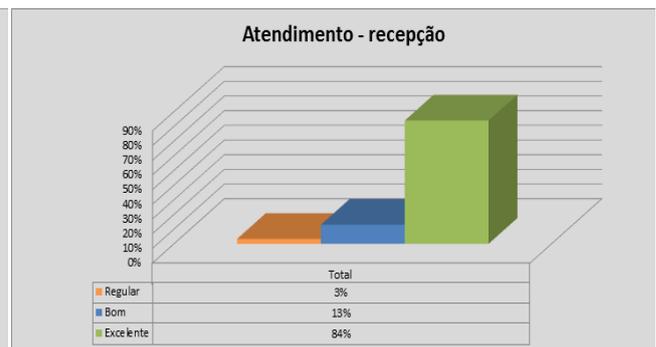
Quanto às instalações e à organização do espaço, a clínica foi considerada *excelente* por mais de 60% dos seus pacientes. Um percentual entre 26 e 29% avaliou esses aspectos como bons e um percentual de 3 a 6% empregou o conceito *regular* para esse quesito.



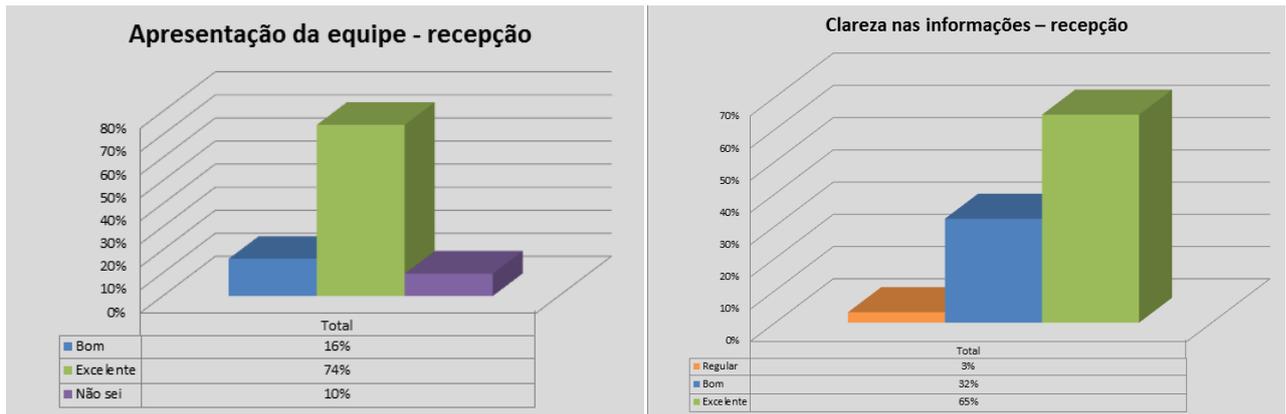
Da mesma forma, os pacientes avaliaram predominantemente como *excelente* a limpeza da Clínica (65%). No entanto, houve um percentual de 23% de respostas com o conceito *bom* e 6% com o conceito *regular*, que devem ser considerados.



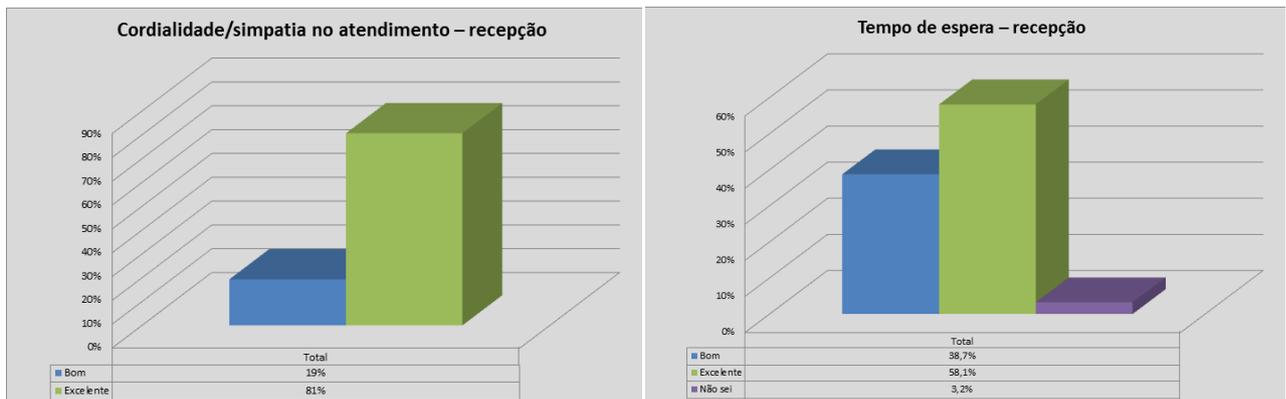
No agendamento, prevaleceu o conceito *excelente* (64%), porém foi empregado um percentual significativo de conceito *bom* (25%) e uma pequena margem de regular (6,5%). Quanto ao atendimento, a recepção da clínica foi avaliada predominantemente como *excelente* (84%).



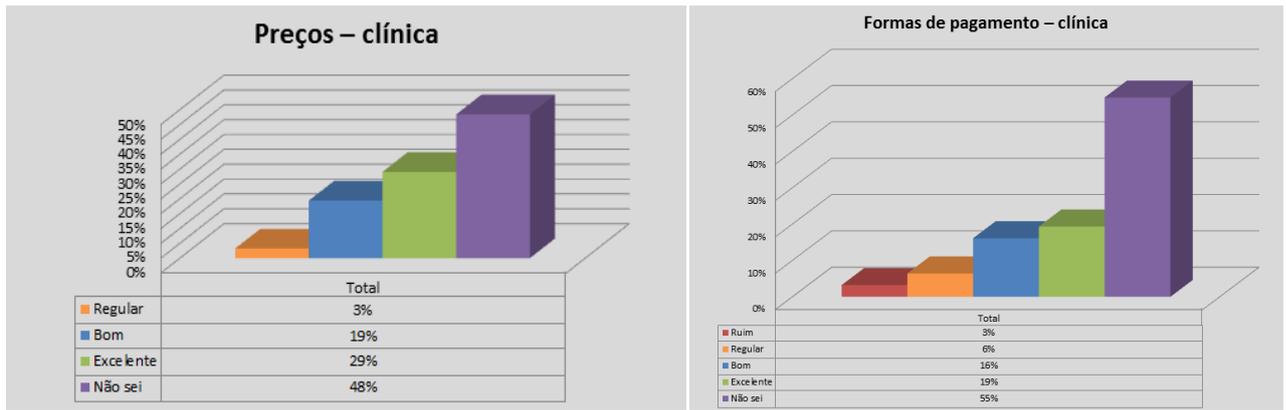
Em relação à apresentação da equipe da recepção, prevaleceu conceito excelente e sobre a clareza nas informações, a recepção da Clínica foi avaliada como *excelente*, num percentual de 65% e como boa num percentual de 32%. Apenas 3% dos entrevistados utilizou o conceito *regular* para esse quesito.



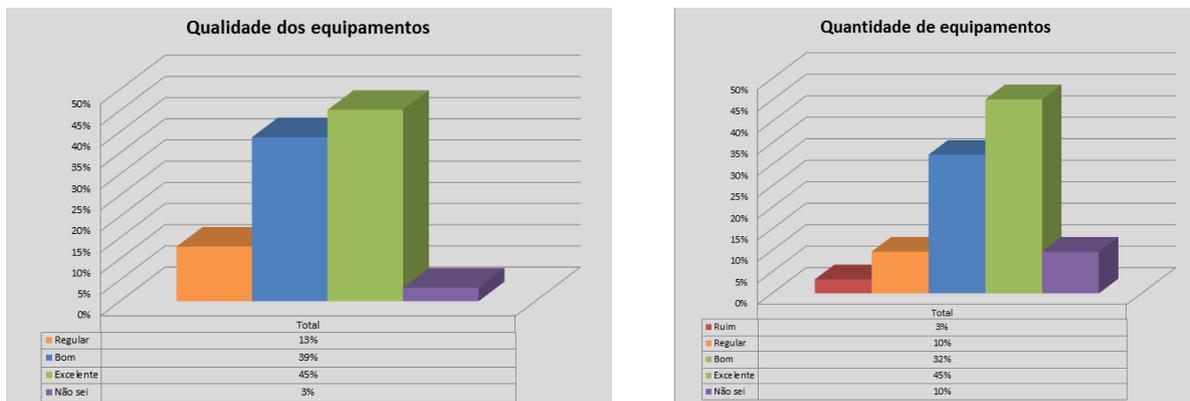
Quanto à cordialidade e simpatia no atendimento, a recepção da Clínica foi avaliada com conceito excelente atingindo um percentual de 81% dos respondentes. Já o tempo de espera teve predominantemente conceito *excelente* (58%), seguido do conceito *bom* (38%).



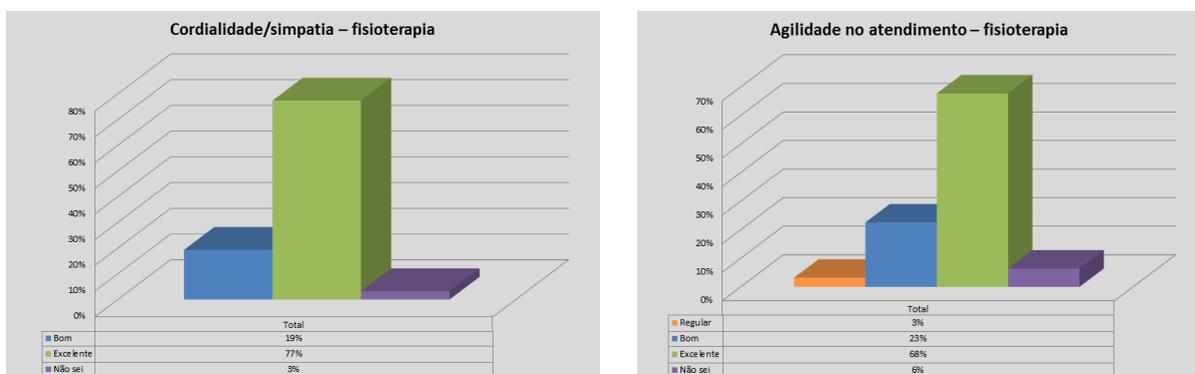
A maior parte dos respondentes (48%) preferiu não se posicionar em relação aos preços dos serviços oferecidos pela Clínica, respondendo *não sei* nessa questão. Um percentual de 29% atribuiu conceito *excelente* a esse aspecto e 19% conceito *bom*. Quando às formas de pagamento disponibilizadas, também predominaram os respondentes que não se posicionaram (55%), ficando os demais divididos entre os diferentes conceitos, conforme gráfico abaixo.



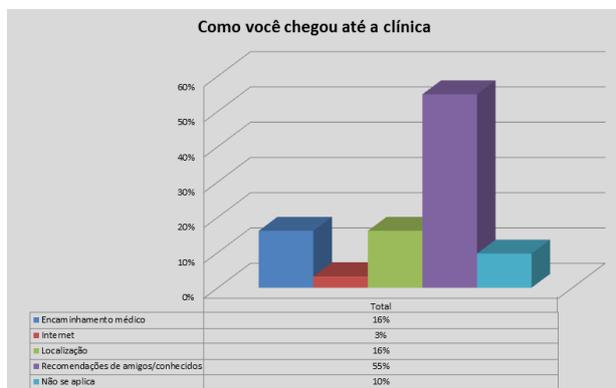
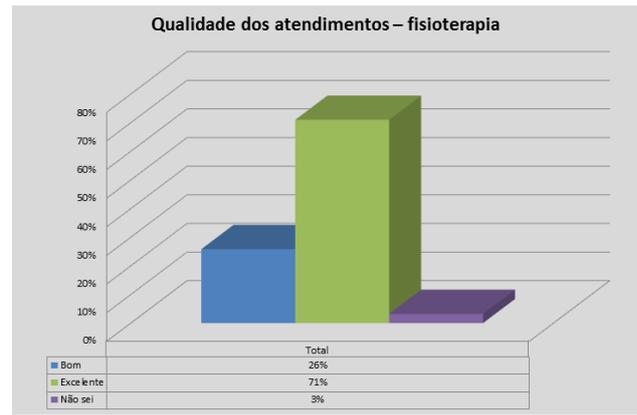
Em relação aos equipamentos disponíveis, a avaliação resulta em conceitos mais variados, com predominância do *excelente* e *bom*, mas também com utilização dos conceitos regular. O quesito da quantidade dos equipamentos 3% dos pacientes avalia como *ruim*.



A equipe da fisioterapia foi avaliada como excelente (77%) ou boa (29%) em relação à cordialidade e simpatia. Já em relação à agilidade, predominou o conceito excelente (68%), seguido do conceito bom (23%) e regular (3%).



A qualidade dos atendimentos foi avaliada como excelente por 71% dos entrevistados e como boa por 26%.

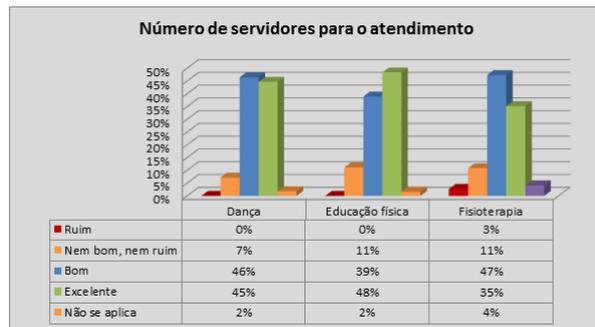
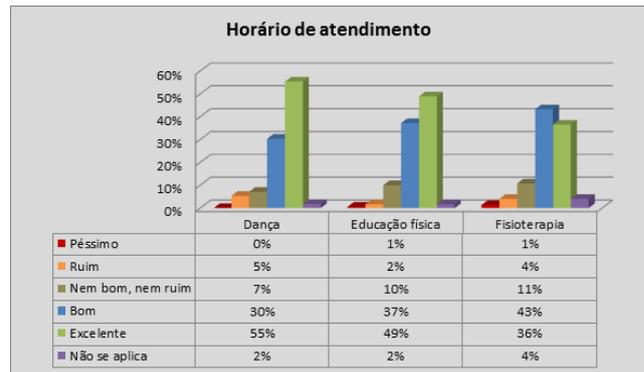
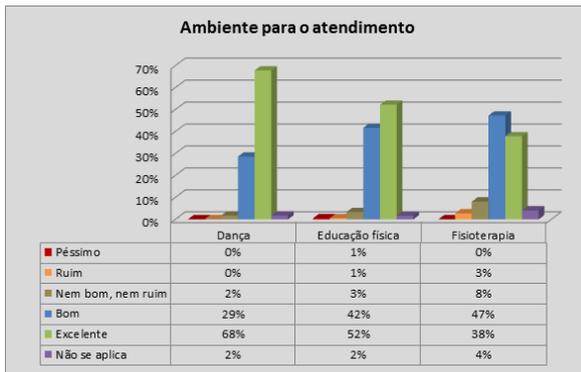


Ao serem questionados sobre como chegaram até a Clínica, os pacientes apontaram a recomendação de amigos e conhecidos como o principal meio (55%). Também foram apontados em percentuais menores o encaminhamento médico (16%), localização (16%) e a divulgação via internet (3%).

#### 10.2.2.4 Biblioteca

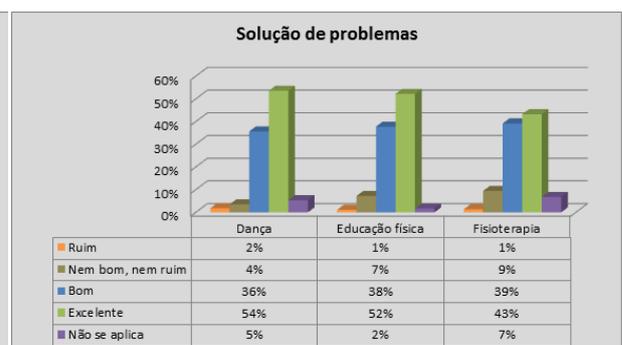
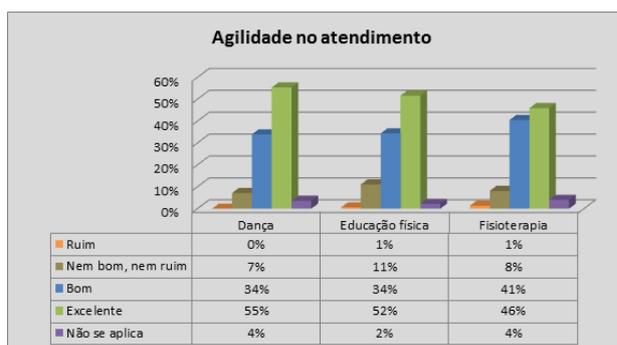
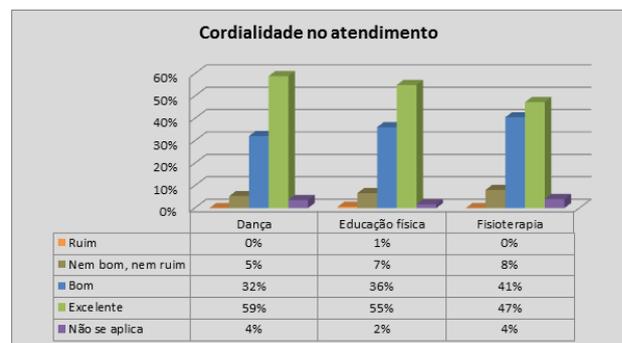
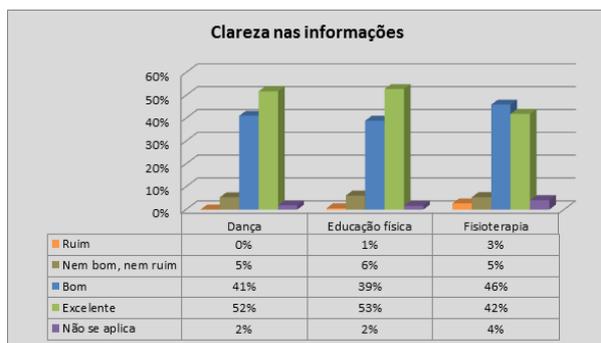
A biblioteca é um setor utilizado por toda a comunidade da ESEFID, entretanto, cada segmento tem diferentes formas de interação. Os docentes indicam bibliografias para compra e utilizam os materiais disponíveis junto às turmas. Estes se comunicam com o setor predominantemente por e-mail e atuam de certa forma, numa parceria, visando suprir as demandas de suas disciplinas/áreas/cursos. Os alunos tem uma utilização mais direta, presencial, servindo-se dos materiais disponíveis mediante atendimento da equipe do setor. Nesse sentido, optamos por direcionar o questionário dos usuários aos alunos.

O ambiente para o atendimento, assim como o horário da biblioteca foram avaliados positivamente pelos alunos, prevalecendo o conceito *excelente* nos cursos de Dança e Educação Física, e o conceito *bom* no curso de Fisioterapia.

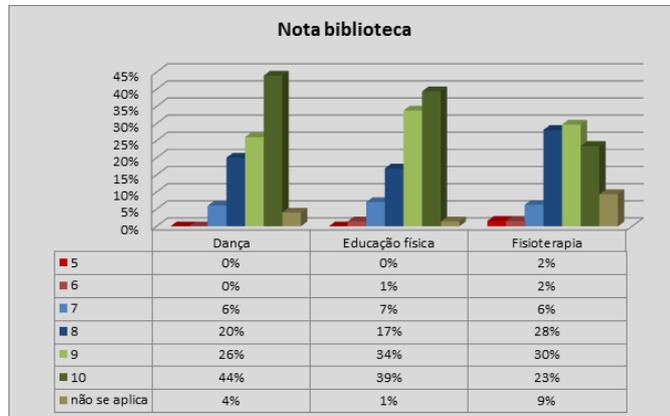


Em relação ao número de servidores, prevalece o conceito excelente apenas no curso de Educação Física. Os demais cursos avaliam predominantemente como *bom* e um percentual de 3% no curso de Fisioterapia utiliza o conceito *ruim* para avaliar esse quesito.

A biblioteca teve uma excelente avaliação nos aspectos referentes à clareza das informações, cordialidade e agilidade no atendimento, assim como a solução de problemas, como podemos verificar nos gráficos abaixo.



Ao atribuírem uma nota geral a Biblioteca, os alunos apresentaram respostas conforme o gráfico a seguir, predominando notas nove e dez no Curso de Dança e Educação Física, e notas oito e nove no Curso de Fisioterapia.



## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o encerramento dessa pesquisa e diante dos resultados encontrados, percebemos o quanto é produtiva a reflexão coletiva acerca dos processos de trabalho da Unidade. Verificamos que, embora os dados coletados e as respectivas análises sejam importantes e constituam subsídios para ações de aprimoramento em diferentes âmbitos da gestão, é o envolvimento dos sujeitos com o tema proposto que realmente nos faz vislumbrar possibilidades de mudança.

Não há uma resposta objetiva em relação ao questionamento proposto inicialmente, qual seja: Em que medida essa reestruturação tem atingido aos objetivos propostos? Os resultados apontam aspectos positivos e negativos em cada um dos eixos pesquisados, avanços e dificuldades, posições contrárias ao modelo implantado e posições a favor. O que apresentamos trata-se de um retrato pontual desse momento institucional e seus processos.

Na modernização dos processos, temos muito a avançar. Por um lado isso ocorre pelo desafio que o modelo de compartilhamento dos saberes e responsabilidades nos apresenta, exigindo mudança de paradigmas bastante consolidados. Por outro lado, a modernização exige a superação da burocracia institucional e investimentos em capacitações que não dependem

exclusivamente dos envolvidos diretamente nos processos. Nesse aspecto apontamos a conquista da autonomia como ponto positivo que tem sido alcançado gradativamente.

Quanto à otimização dos espaços físicos, percebe-se o empenho da Unidade na reconfiguração dos ambientes, porém, os mobiliários e equipamentos, especialmente no que se refere a cadeiras e computadores apresentam-se em estado crítico. Do ponto de vista ergonômico isso pode vir a ser prejudicial à saúde dos servidores.

Em relação à ampliação do horário de atendimento aos usuários, as análises foram feitas considerando também o processo de “desflexibilização” da carga-horária dos servidores da Unidade, tendo em vista que houve interferência direta desse fato concomitante à implantação da gerência no quesito horário. Pode-se afirmar, de modo comparativo entre os horários de atendimento oferecidos anteriormente e os horários atuais, que apenas o Núcleo de Infraestrutura ampliou em duas horas o horário de atendimento aos usuários em relação à estrutura anterior, quando esse serviço estava inserido na Secretaria Administrativa. O Núcleo Financeiro, Centro Olímpico, Biblioteca e Clínica de Fisioterapia permaneceram com o mesmo horário. Já o Núcleo Acadêmico reduziu o atendimento em duas horas, o LAPEX em três horas, e os Núcleos Administrativo e organizacional em três horas e meia.

A valorização profissional foi um ponto positivo de modo geral, no qual destacamos a atribuição das chefias dos Núcleos a técnicos administrativos, à ampliação da autonomia dentro dos setores e no âmbito da Unidade. Vale salientar como exceção o Centro Olímpico, que necessita de estratégias na direção da aproximação dos demais setores e ampliação do sentimento de valorização profissional.

Acreditamos que a leitura atenta do relatório e posteriores discussões por setores e por segmentos pode contribuir na qualificação dos processos de trabalho da ESEFID, minimizando dificuldades e possibilitando avanços em relação aos objetivos esperados.

## 12 REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 10.861 de 15 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 15 maio 2018.

INEP. NOTA TÉCNICA Nº 14/2014–CGACGIES/DAES/INEP/MEC. Disponível em: <http://livrozilla.com/doc/850402/nota-t%C3%A9cnica-n%C2%BA-14--2014-%E2%80%93cgacgies-daes-inep-mec-assunto>. Acesso em 22 jun 2018.

MAROTTI, Juliana et al. Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 20, n. 2, p. 186-194, 2008. Disponível em: [http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_odontologia/pdf/maio\\_agosto\\_2008/Unicid\\_20\(2\\_12\)\\_2008.pdf](http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/maio_agosto_2008/Unicid_20(2_12)_2008.pdf). Acesso em: abril/2016;

MIOT, Hélio Amante. Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. **J. Vasc. Bras.**, Porto Alegre, v. 10, n. 4, p. 275-278, 2011.

NAING, L.; WINN, T.; RUSLI, B. N. Practical Issues in Calculating the Sample Size for Prevalence Studies. **Archives of Orofacial Sciences**, n.1, p. 9-14, 2006.

UFRGS. Comissão Própria de Avaliação. **Breve histórico da avaliação institucional na UFRGS**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cpa/breve-historico-da-avaliacao-institucional-da-ufrgs> Acesso em: 12 ago 2017.

UFRGS. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança. Núcleo Organizacional. **Projeto de Gerência Administrativa**. Porto Alegre, 2016.

UFRGS. Fórum de Assesores. **Plano de Gerências**. Porto Alegre, 2016. Disponível em <https://www.ufrgs.br/faced/wp-content/uploads/2016/09/planodegerencias.pdf> Acesso em 03 jul 2017.

## 13 APÊNDICES

### Apêndice I: Roteiro para entrevista com coordenadores



Ciclo 2017

#### Avaliação da Reestruturação Administrativa Etapa 1 – Entrevista com Coordenadores

##### Roteiro de Questões

1. Traçando um comparativo entre as **atribuições** que constam no planejamento do Núcleo/setor e o que efetivamente ocorre na prática, há compatibilidade? Fale sobre isso.
2. Quais as principais **dificuldades** encontradas no desenvolvimento do trabalho do Núcleo/setor?
3. A **reestruturação** administrativa propiciou **mudanças**? Em que sentido?

##### Atenção!

A entrevista foi elaborada na forma semiestruturada, portanto, as questões são apenas um roteiro a seguir na condução do diálogo com o entrevistado. Conforme sentir necessidade, o entrevistado pode abordar outras questões relativas à temática pesquisada. Da mesma forma, o entrevistador pode inserir perguntas conforme o diálogo vai avançando, evitando que o tema se esgote com poucos subsídios ou que o assunto seja desviado para outros temas.

## Apêndice II: Questionário para colaboradores

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA NÚCLEO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE					
					
<b>Instrumento para avaliação da reestruturação administrativa da ESEFID/UFGRS</b>					
Prezado (a) Colega,					
<p>Este instrumento foi elaborado pelo NAU da ESEFID/UFGRS com o objetivo de coletar informações que subsidiem o processo de avaliação da reestruturação administrativa, verificando possíveis reflexos dessa nova forma de organização nos processos de trabalhos da Unidade. Os resultados da análise destes dados, juntamente aos dados de outros instrumentos de caráter qualitativo, visam contribuir para o aprimoramento dos processos de trabalho nos diferentes núcleos/setores. Nesse sentido, agradecemos sua participação voluntária que, para nós, é muito importante! Salientamos que será mantido o anonimato dos participantes em todas as etapas da pesquisa, inclusive, em eventos posteriores de divulgação dos resultados.</p>					
Dados de Identificação					
1. <b>Vínculo com a ESEFID:</b> ( ) Técnico Administrativo ( ) Docente ( ) Terceirizado ( ) Bolsista					
2. <b>Ano de ingresso:</b> _____ 3. <b>Sector(es) em que atua:</b> _____					
<p>A seguir, apresentaremos os setores que pretendemos avaliar, em relação ao atendimento. Para cada item, assinale um (X) na coluna correspondente, conforme sua resposta:</p>					
ASPECTOS AVALIADOS EM SEU SETOR					
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
<b>1. Modernização dos processos de trabalho</b>					
1.1 Na minha ausência, os colegas do setor são capazes de desempenhar minhas funções.					
1.2 Na ausência de meus colegas, sou capaz de desempenhar minhas funções.					
1.3 A reestruturação administrativa tornou os processos de trabalho mais ágeis.					
1.4 A reestruturação administrativa tornou os processos de trabalho menos burocráticos.					
1.5 O uso de ferramentas tecnológicas no setor contribuiu para a modernização dos processos de trabalho.					
1.6 Os processos de trabalho seguem uma rotina sistemática.					
1.7 As decisões do setor são tomadas de forma coletiva.					
1.8 As informações do setor são divulgadas aos usuários com clareza e transparência.					
1.9 As decisões referentes ao setor são comunicadas aos servidores com clareza e transparência.					
1.10 Tenho autonomia no exercício das minhas funções					
1.11 Meu setor tem autonomia para tomada de decisão na unidade.					
1.12 Recebi capacitação para desempenhar minhas funções no novo modelo administrativo.					
<b>Responda à questão 1.13 somente no caso de ter recebido capacitação.</b>					
1.13 A capacitação que recebi melhorou meu desempenho nas atividades que desenvolvo.					

2. Otimização dos espaços físicos	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
2.1 A configuração do setor (n° de pessoas na sala, layout) contribui para otimizar o espaço físico da unidade.					
2.2 A iluminação do setor é adequada para o ambiente de trabalho.					
2.3 A ventilação do setor é adequada para o ambiente de trabalho.					
2.4 O setor no qual trabalho tem um tamanho adequado para a execução das tarefas.					
2.5 A mobília disponível no setor está adequada para a execução das tarefas.					
2.6 Os equipamentos disponíveis no setor são adequados para execução do trabalho.					
2.7 A minha mesa/estação de trabalho é adequada para o desempenho das atribuições.					
2.8 A mobília do setor proporciona conforto e postura adequada no desempenho das atribuições.					
3. Ampliação do horário de atendimento aos usuários	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
3.1 A reestruturação administrativa resultou em ampliação do horário de atendimento do setor aos usuários.					
3.2 O número de servidores à disposição do setor é suficiente para manter o horário de atendimento.					
3.3 O horário de atendimento vigente satisfaz as demandas.					
4. Valorização do trabalho	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
4.1 Minha qualificação é adequada às exigências em relação às funções que desempenho.					
4.2 Sinto-me valorizado (a) pela equipe do setor.					
4.3 Sinto-me valorizado (a) pela chefia imediata.					
4.4 Sinto-me valorizado (a) pelos gestores da unidade.					
4.5 Sinto-me valorizado (a) pelos gestores da universidade.					
4.6 Sinto-me valorizado (a) pelo público atendido.					
4.7 O setor no qual trabalho é valorizado pelos demais setores da Unidade.					
<b>Registre aqui sugestões, críticas e reclamações:</b>					

### Apêndice III: Roteiro para Grupo Focal


Ciclo 2017
Avaliação da Reestruturação Administrativa
Etapa 3 – Grupos focais
Roteiro para o grupo focal:
1. Ampliação dos horários e número de servidores. (15 minutos)
2. Mobiliário do setor e equipamentos. (15 minutos)
3. Capacitação para as funções e melhoria no desempenho. (15 minutos)
4. Agilidade nos processos. (15 minutos)
<b>Atenção!</b>
<p>Ao iniciar o grupo focal o observador deve esclarecer os <b>objetivos</b> e as <b>etapas</b> da pesquisa da avaliação de 2017 e colher as assinaturas de cada um dos participantes nos respectivos <b>termos de consentimento</b>. Os grupos focais consistem numa <b>discussão</b> entre os participantes acerca dos temas propostos pelo <b>mediador</b>. Os participantes que não estiverem conseguindo colocar suas opiniões devem ser estimulados, assim como os participantes que estiverem se estendendo em relação ao tema ou fazendo colocações repetitivas devem ser conduzidos a concluir a ideia. O <b>observador</b> deve fazer <b>anotações</b> sobre as reações, manifestações corporais ou outros aspectos que julgar necessários a partir de observações atenta ao grupo. Ao término do grupo focal todos os materiais (termos de consentimento assinados, anotações do observador e gravador) deverão ser entregues na sala do NAU.</p>

## Apêndice IV: Questionários para usuários - alunos

### 1. Questionário para usuários - alunos

Instruções					
<p align="center"><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</b> <b>ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA</b> <b>NÚCLEO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE</b></p>					
<p align="center"><b>ESEFID</b> EDUCAÇÃO FÍSICA FISIOTERAPIA DANÇA UFRGS</p>					
<p align="center"><b>Instrumento para avaliação da reestruturação administrativa da ESEFID/UFRGS</b></p>					
<p>Prezado (a) aluno,</p>					
<p>Este instrumento foi elaborado pelo NAU da ESEFID/UFRGS com o objetivo de coletar informações que subsidiem o processo de avaliação da reestruturação administrativa, verificando possíveis reflexos dessa nova forma de organização nos processos de trabalhos da Unidade. Os resultados da análise destes dados, juntamente aos dados de outros instrumentos de caráter qualitativo, visam contribuir para o aprimoramento dos processos de trabalho nos diferentes núcleos/setores. Nesse sentido, agradecemos sua participação voluntária que, para nós, é muito importante! Salientamos que será mantido o anonimato dos participantes em todas as etapas da pesquisa, inclusive, em eventos posteriores de divulgação dos resultados.</p>					
<p>A seguir, para cada item, assinale um (X) na coluna correspondente à sua avaliação considerando: 1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Nem bom, nem ruim 4 – Bom 5 – Excelente</p>					
Setores avaliados					
1. Núcleo Administrativo	1	2	3	4	5
1.1 Ambiente para o atendimento					
1.2 Horários de atendimento					
1.3 Números de servidores para o atendimento					
1.4 Clareza nas informações					
1.5 Cordialidade no atendimento					
1.6 Agilidade no atendimento					
1.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					
2. Núcleo acadêmico	1	2	3	4	5
2.1 Ambiente para o atendimento					
2.2 Horários de atendimento					
2.3 Número de servidores para o atendimento					
2.4 Clareza nas informações					
2.5 Cordialidade no atendimento					
2.6 Agilidade no atendimento					
2.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					
3. Núcleo de infraestrutura	1	2	3	4	5
3.1 Ambiente para o atendimento					
3.2 Horários de atendimento					
3.3 Número de servidores para o atendimento					
3.4 Clareza nas informações					
3.5 Cordialidade no atendimento					
3.6 Agilidade no atendimento					
3.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					

<b>4. Biblioteca</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1 Ambiente para o atendimento					
4.2 Horários de atendimento					
4.3 Número de servidores para o atendimento					
4.4 Clareza nas informações					
4.5 Cordialidade no atendimento					
4.6 Agilidade no atendimento					
4.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					
<b>5. Centro olímpico</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1 Ambiente para o atendimento					
5.2 Horários de atendimento					
5.3 Número de servidores para o atendimento					
5.4 Clareza nas informações					
5.5 Cordialidade no atendimento					
5.6 Agilidade no atendimento					
5.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					
<b>Registre aqui sugestões, críticas e reclamações:</b>					

## 2. Questionário para usuários - docentes



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA  
NÚCLEO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE

### Instrumento para avaliação da reestruturação administrativa da ESEFID/UFERS

Prezado (a) professor (a),

Este instrumento foi elaborado pelo NAU da ESEFID/UFERS com o objetivo de coletar informações que subsidiem o processo de avaliação da reestruturação administrativa, verificando possíveis reflexos dessa nova forma de organização nos processos de trabalhos da Unidade. Os resultados da análise destes dados, juntamente aos dados de outros instrumentos de caráter qualitativo, visam contribuir para o aprimoramento dos processos de trabalho nos diferentes núcleos/setores. Nesse sentido, agradecemos sua participação voluntária que, para nós, é muito importante! Salientamos que será mantido o anonimato dos participantes em todas as etapas da pesquisa, inclusive, em eventos posteriores de divulgação dos resultados.

#### Dados de Identificação

1. Curso em que atua: ( ) Ed. Física ( ) Dança ( ) Fisioterapia

#### Instruções

A seguir, para cada item, assinale um (X) na coluna correspondente à sua avaliação considerando:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Nem bom, nem ruim 4 – Bom 5 – Excelente

#### Setores avaliados

1. Núcleo Administrativo	1	2	3	4	5
1.1 Ambiente para o atendimento					
1.2 Horários de atendimento					
1.3 Número de servidores para o atendimento					
1.4 Clareza nas informações					
1.5 Cordialidade no atendimento					
1.6 Agilidade no atendimento					
1.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					
2. Núcleo acadêmico	1	2	3	4	5
2.1 Ambiente para o atendimento					
2.2 Horários de atendimento					
2.3 Número de servidores para o atendimento					
2.4 Clareza nas informações					
2.5 Cordialidade no atendimento					
2.6 Agilidade no atendimento					
2.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					
3. Núcleo de infraestrutura	1	2	3	4	5
3.1 Ambiente para o atendimento					
3.2 Horários de atendimento					
3.3 Número de servidores para o atendimento					
3.4 Clareza nas informações					
3.5 Cordialidade no atendimento					
3.6 Agilidade no atendimento					
3.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: _____					

<b>4. Núcleo financeiro</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1 Ambiente para o atendimento					
4.2 Horários de atendimento					
4.3 Número de servidores para o atendimento					
4.4 Clareza nas informações					
4.5 Cordialidade no atendimento					
4.6 Agilidade no atendimento					
4.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: ____					
<b>5. Núcleo organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1 Ambiente para o atendimento					
5.2 Horários de atendimento					
5.3 Número de servidores para o atendimento					
5.4 Clareza nas informações					
5.5 Cordialidade no atendimento					
5.6 Agilidade no atendimento					
5.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: ____					
<b>6. LAPEX</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.1 Ambiente para o atendimento					
6.2 Horários de atendimento					
6.3 Número de servidores para o atendimento					
6.4 Clareza nas informações					
6.5 Cordialidade no atendimento					
6.6 Agilidade no atendimento					
6.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: ____					
<b>7. Clínica de fisioterapia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7.1 Ambiente para o atendimento					
7.2 Horários de atendimento					
7.3 Número de servidores para o atendimento					
7.4 Clareza nas informações					
7.5 Cordialidade no atendimento					
7.6 Agilidade no atendimento					
7.7 Solução de problemas					
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: ____					
<b>Registre aqui sugestões, críticas e reclamações:</b>					

### 3. Questionário para usuários (pacientes da Clínica de Fisioterapia)

	<h2>Pesquisa de Opinião</h2> <h2>Clínica de Fisioterapia</h2>				
	<p>Deixe a sua opinião sobre nossos serviços para que possamos melhorar cada vez mais o seu atendimento. Obrigado</p>				
<b>Recepção:</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Não sei</b>
Atendimento					
Agendamento					
Cordialidade/ simpatia					
Tempo de espera					
Clareza das informações					
<b>Atendimento de fisioterapia:</b>					
Apresentação da equipe					
Qualidade dos atendimentos					
Qualidade dos equipamentos					
Quantidade de equipamentos					
Agilidade					
Cordialidade/ simpatia					
<b>Clinica:</b>					
Espaço/ Instalações					
Organização					
Limpeza					
Localização					
Estacionamento					
Preços					
Formas de pagamento					
<p>Como você chegou até a Clínica: (encaminhamento médico, recomendação amigos, localização...)</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>Comentários e sugestões: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
(Opcional) Nome:		Data:		/ /	
Telefone:		Email:			

#### 4. Questionário para usuários (pesquisadores do LAPEX)

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</b> <b>ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA</b> <b>NÚCLEO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE</b>																																																
<b>Instrumento para avaliação da reestruturação administrativa da ESEFID/UFRGS</b>																																																	
Prezado (a) usuário,																																																	
<p>Este instrumento foi elaborado pelo NAU da ESEFID/UFRGS com o objetivo de coletar informações que subsidiem o processo de avaliação da reestruturação administrativa, verificando possíveis reflexos dessa nova forma de organização nos processos de trabalhos da Unidade. Os resultados da análise destes dados, juntamente aos dados de outros instrumentos de caráter qualitativo, visam contribuir para o aprimoramento dos processos de trabalho nos diferentes núcleos/setores. Nesse sentido, agradecemos sua participação voluntária que, para nós, é muito importante! Salientamos que será mantido o anonimato dos participantes em todas as etapas da pesquisa, inclusive, em eventos posteriores de divulgação dos resultados.</p>																																																	
<b>Dados de Identificação</b>																																																	
1. <b>Vínculo com a ESEFID:</b> ( ) Sim Se sim, qual? ( ) aluno ( ) docente ( ) técnico ( ) bolsista ( ) funcionário terceirizado ( ) Não																																																	
A seguir, para cada item, assinale um (X) na coluna correspondente à sua avaliação considerando:																																																	
1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Nem bom, nem ruim 4 – Bom 5 – Excelente																																																	
<b>Setores avaliados</b>																																																	
<b>1. Núcleo Administrativo</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> <th style="width: 5%;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1 Ambiente para o atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1.2 Horários de atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1.3 Número de servidores para o atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1.4 Clareza nas informações</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1.5 Cordialidade no atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1.6 Agilidade no atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1.7 Solução de problemas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	1.1 Ambiente para o atendimento						1.2 Horários de atendimento						1.3 Número de servidores para o atendimento						1.4 Clareza nas informações						1.5 Cordialidade no atendimento						1.6 Agilidade no atendimento						1.7 Solução de problemas					
	1	2	3	4	5																																												
1.1 Ambiente para o atendimento																																																	
1.2 Horários de atendimento																																																	
1.3 Número de servidores para o atendimento																																																	
1.4 Clareza nas informações																																																	
1.5 Cordialidade no atendimento																																																	
1.6 Agilidade no atendimento																																																	
1.7 Solução de problemas																																																	
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: ____																																																	
<b>2. LAPEX</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> <th style="width: 5%;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.1 Ambiente para o atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.2 Horários de atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.3 Número de servidores para o atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.4 Clareza nas informações</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.5 Cordialidade no atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.6 Agilidade no atendimento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.7 Solução de problemas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	2.1 Ambiente para o atendimento						2.2 Horários de atendimento						2.3 Número de servidores para o atendimento						2.4 Clareza nas informações						2.5 Cordialidade no atendimento						2.6 Agilidade no atendimento						2.7 Solução de problemas					
	1	2	3	4	5																																												
2.1 Ambiente para o atendimento																																																	
2.2 Horários de atendimento																																																	
2.3 Número de servidores para o atendimento																																																	
2.4 Clareza nas informações																																																	
2.5 Cordialidade no atendimento																																																	
2.6 Agilidade no atendimento																																																	
2.7 Solução de problemas																																																	
Considerando sua avaliação, dê uma nota de 0 a 10 para esse serviço/setor: ____																																																	
<b>Registre aqui sugestões, críticas e reclamações:</b>																																																	

## Apêndice V: Termo de Consentimento Informado



### Pesquisa de Avaliação 2017 Termo de Consentimento Informado

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que estou participando voluntariamente da pesquisa de Avaliação 2017 sobre a **reestruturação administrativa da ESEFID e possíveis reflexos dessa nova forma de organização nos processos de trabalho**, desenvolvida pelo Núcleo de Avaliação da Unidade.

Afirmo ter sido esclarecido(a) quanto à relevância do tema, aos objetivos propostos pela pesquisa e à metodologia empregada nas diferentes etapas.

Estou ciente que as informações são sigilosas, confidenciais e utilizadas apenas com fins de aprimoramento dos processos de trabalho da Unidade, bem como que meu nome, em hipótese alguma, será revelado. Sei que, em qualquer momento, tenho o direito de recusar-me ou retirar-me da pesquisa.

Fui esclarecido sobre os riscos, que são mínimos, incluindo algum tipo de constrangimento e/ou desconforto ao responder os questionários e/ou participar de grupo focal. Não haverá nenhum tipo de retribuição ou compensação material pela minha participação. No futuro, os resultados poderão beneficiar a ESEFID, tendo em vista que os dados servirão de referência para o planejamento de novas ações de gestão na Unidade.

Estou ciente que os resultados obtidos poderão ser divulgados a pesquisadores, docentes e estudantes da ESEFID, bem como membros da comunidade que demonstrarem interesse pelo tema pesquisado, mas sempre será resguardado o meu nome. O presente termo de consentimento é feito de livre e espontânea vontade.

Declaro que as informações prestadas ao NAU são verdadeiras e autorizo a utilização das mesmas para os fins da pesquisa.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa